

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

**2013/2014**



**TII**

**O PAPEL DOS ADIDOS DE DEFESA NO ÂMBITO DA PROSECUÇÃO  
DAS POLÍTICAS DE DEFESA E DIPLOMÁTICAS DO ESTADO.**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO REALIZADO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**O PAPEL DOS ADIDOS DE DEFESA NO ÂMBITO DA  
PROSSECUÇÃO DAS POLÍTICAS DE DEFESA E  
DIPLOMÁTICA DO ESTADO.**

**CMG EMQ José Manuel Modas Daniel**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2013/2014

Pedrouços 2014



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**O PAPEL DOS ADIDOS DE DEFESA NO ÂMBITO DA  
PROSSECUÇÃO DAS POLÍTICAS DE DEFESA E  
DIPLOMÁTICA DO ESTADO.**

**CMG EMQ José Manuel Modas Daniel**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2013/2014

Orientador: COR Tir ENGAED Vitor Marques

Pedrouços 2014

---



## Agradecimentos

Faço questão de aqui deixar expresso o meu penhorado agradecimento a todos quantos contribuíram de forma direta ou indireta para a realização deste trabalho, designadamente:

- Por uma questão de elementar justiça, antes de mais, à minha Família mais próxima, sobretudo pela compreensão, apoio permanente e pelo estímulo que me dispensaram neste percurso, depois de tantas privações da minha presença a que foram sujeitos ao longo da minha vida profissional; a seguir à minha restante Família e Amigos mais próximos por razões semelhantes às atrás referidas. E em especial, ao meu Querido Irmão Humberto, pelo carinho, estímulo e apoio que, de forma desinteressada, sempre me dispensou; tendo-se constituído, nos últimos anos como o fator de estímulo que me leva a encarar os desafios que se me colocam com a determinação dos que não querem defraudar quem em nós confia. Por onde quer que andes, bem hajas!
- À Marinha, pela oportunidade que me proporcionou ao ter-me nomeado para frequentar o Curso.
- Ao meu Estimado Orientador pela confiança em mim depositada, pela compreensão nos momentos mais difíceis, pela camaradagem evidenciada e pelas orientações e apoio proporcionados, traduzidos nas sugestões formuladas ao longo da investigação, que contribuíram para uma maior objetividade do trabalho.
- Ao extenso grupo de entrevistados, a todos endereço o meu profundo agradecimento pela pronta disponibilidade evidenciada, pelo precioso tempo que gentilmente me dispensaram e pelos relevantes testemunhos proporcionados - assentes nas suas diversificadas experiências, em amplos conhecimentos e profundas reflexões - para o enriquecimento desta investigação.
- Mesmo não querendo ser injustos pela inevitável omissão da referência individualizada a todos os entrevistados, fazemos questão de mencionar a contribuição do Exmo. General do Exército na Reforma Valença Pinto, Exmo TGEN PILAV Serôdio Fernandes, Exmo. MGEN PILAV Figueiro



Mata, Exmo MGEN Guerra Pereira, Exmo MGEN Clero, e CALM Braz da Silva e do Exmo. CMG Costa Pecorelli

- Aos Ilustres Conferencistas que ao longo do Curso contribuíram para a nossa formação, parte dela refletida neste trabalho.
- Ao Chefe dos Serviços do Sistema de Informação e Comunicações, Major de Transmissões Gaspar Pinto de Carvalho Freitas do Amaral, pelo apoio prestado, pelas preciosas sugestões e pelas horas que dedicou nos seus períodos de descanso, para que a recolha de informação realizada através dos questionários cumprisse os objetivos estabelecidos.
- Aos que contribuíam desinteressadamente para afinar os questionários de recolha de informação e a todos quantos se disponibilizaram a responder-lhes de forma anónima, agradeço igualmente a preciosa colaboração dispensada.
- Por fim, mas não menos importante, aos meus Camaradas Auditores do Curso de Promoção a Oficial General 2013/2014, parceiros nesta marcante singradura, pela Amizade, Camaradagem, estímulo, colaboração e pelo contributo de todos para o espírito de equipa que reinou ao longo do Curso.

A todos, bem hajam!



## Índice

Introdução .....	1
1. Revisão da literatura dedicada aos Adidos de Defesa .....	9
a. O conceito de “Adido de Defesa” .....	9
b. O papel dos AD .....	12
c. A rede de AD Portugueses .....	13
2. O enquadramento do papel dos Adidos de Defesa no plano legal, hierárquico e funcional .....	14
a. No plano legal .....	14
b. No plano hierárquico .....	17
c. No plano funcional .....	18
d. Síntese conclusiva .....	23
3. Objetivos a implementar na rede de Adidos de Defesa, no âmbito da prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado .....	26
a. Notas introdutórias .....	26
b. Enquadramento .....	26
c. Descrição da metodologia a aplicar .....	28
(1) Recolha de dados .....	28
(2) Metodologia para a definição do objetivos .....	29
d. Aplicação da metodologia definida .....	30
(1) Análise dos diplomas legais e de documentos com eventual interesse para a definição dos Objetivos a implementar na rede de AD .....	30
(2) Apresentação e análise dos resultados obtidos a partir dos questionários e das entrevistas .....	32
e. Proposta de Objetivos a implementar na rede de Adidos de Defesa .....	34
f. Síntese conclusiva .....	37
4. Modelo de competências a implementar na rede de Adidos de Defesa, na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomáticas do Estado .....	39
a. Notas introdutórias .....	39
b. Enquadramento conceptual .....	40
(1) Evolução dos conceitos de “Competências” e “Modelos de Competências” ...	41
(2) Exercício da dialética; conceitos adotados .....	44
c. Descrição da metodologia a aplicar .....	44



---

(1) Recolha de dados.....	44
(2) Metodologia para a definição do modelo de competências .....	44
d. Aplicação da metodologia definida.....	46
e. Proposta do modelo de Competências a implementar na rede de Adidos de Defesa	50
f. Síntese conclusiva .....	50
Conclusões.....	52
Bibliografia.....	57

### **Índice de Anexos**

Anexo 1 – Síntese dos diplomas que definem o enquadramento legal e funcional dos Adidos de Defesa.....	A1-1
Anexo 2 – Corpo de Conceitos Políticos.....	A2-1
Anexo 3 – Missão e Atribuições dos Adidos de Defesa. Extrato comentado do Despacho n.º 01/MDN/2011, de 05 de janeiro.....	A3-1
Anexo 4 – Funções dos Adidos Militares. Extrato do Decreto-Lei n.º 127/2010, de 30 de novembro.....	A4-1
Anexo 5 – Matriz de avaliação da aplicabilidade das linhas de ação estratégica do Vetor 1 do Capítulo VI (Conceito de ação estratégica nacional) do CEDN, aos Objetivos a implementar na rede de AD .....	A5-1
Anexo 6 – Matriz de avaliação da aplicabilidade dos objetivos estratégicos da Política Externa aos Objetivos a implementar na rede de Adidos de Defesa .....	A6-1
Anexo 7 – Caracterização das Competências e Aptidões dos Adidos de Defesa ...	A7-1
Anexo 8 – Glossário de termos do âmbito da Formação aplicados no trabalho .....	A8-1
Anexo 9 – CD com os ficheiros Excel com dados em bruto, com dados tratados correspondentes às respostas aos Questionários 1 e 2, e com a integração dos dados relativos às “Competências” e aos “Conteúdos” num único ficheiro.....	A9-1



## **Índice de Apêndices**

Apêndice 1 – Descrição ampliada do percurso metodológico .....	Ap1-1
Apêndice 2 – Conteúdo essencial do Modelo de Análise .....	Ap2-1
Apêndice 3 – Guião das Entrevistas realizadas a individualidades nacionais.....	Ap3-1
Apêndice 4 – Guião das Entrevistas realizadas a Adidos de Defesa de países amigos (em Inglês) .....	Ap4-1
Apêndice 5 – Questionário 1: Aplicado aos atuais e ex-Adidos de Defesa .....	Ap5-1
Apêndice 6 – Questionário 2: Aplicado aos Auditores do atual CPOG e do CDN 2012/2013.....	Ap6-1
Apêndice 7 – Questões sensíveis identificadas ao longo do trabalho, que extravagam o âmbito do presente trabalho.....	Ap7-1
Apêndice 8 – Resultados do tratamento dos dados obtidos através das respostas ao Questionário 1, aplicado aos atuais e ex-Adidos de Defesa .....	Ap8-1
Apêndice 9 – Resultados do tratamento dos dados recolhidos através do Questionário 2.....	Ap9-1
Apêndice 10– Integração dos dados dos Questionários 1 e 2 visando constituir uma amostra estatisticamente representativa.....	Ap9-1

## **Índice de Figuras**

Figura n.º 1 – Percurso metodológico.....	6
Figura n.º 2 – Mapa com a distribuição dos Adidos de Defesa pelos quatro continentes.....	13

## **Índice de Tabelas**

Tabela n.º 1 – Objetivo Geral e Objetivos Específicos .....	5
Tabela n.º 2 – Questão Central, Questões Derivadas e Hipóteses .....	7
Tabela n.º 3 – Lista dos diplomas legais e outros documentos consultados para efeitos da definição dos Objetivos da rede de Adidos de Defesa.....	31
Tabela n.º 4 – Proposta de Objetivos Gerais a implementar na rede de Adidos de Defesa.....	36
Tabela n.º 5 – Competências Essenciais.....	46
Tabela n.º 6 – Competências Desejáveis.....	47
Tabela n.º 7 – Competências pouco valorizadas.....	48





## **Resumo**

Os Adidos de Defesa Portugueses são Oficiais das Forças Armadas, de elevada patente, acreditados nos países anfitriões, que integram a missão diplomática em que servem e têm estatuto diplomático, condição que lhes confere imunidade diplomática, de acordo com o estabelecido na Convenção de Viena de 1961. Desempenham as suas funções na dependência hierárquica do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas e na dependência funcional da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional, atuando, no local, sob orientação política e geral do Embaixador. Nas embaixadas mais importantes, o Adido de Defesa é o Oficial mais antigo (graduado) dos Adidos Militares representantes dos Ramos das Forças Armadas: Marinha, Exército e Força Aérea.

Desde o final da década de 90, o dispositivo de Adidos Portugueses tem vindo a ser objeto de uma redução, que se acentuou a partir de 2005, acabando por deixar de ter Adidos Militares. Portugal atualmente conta com 12 Adidos de Defesa, acumulando alguns deles credenciações nos países vizinhos do país onde residem.

Têm como funções principais representar o seu país e as Forças Armadas e manter contactos com as instituições militares do país anfitrião visando a troca de informações e a cooperação militar entre os dois estados. Cumpre-lhe igualmente apoiar o Embaixador em questões da Defesa e de natureza militar, informar o Governo sobre eventual evolução na área da política militar e de segurança do país anfitrião e mediar contactos com a indústria de armamento. Com o fim da Guerra Fria, as alterações verificadas no contexto internacional de segurança e defesa contribuíram para o alargamento das funções dos Adidos de Defesa, que em alguns casos passaram a desenvolver ações na área da segurança, no apoio a países em vias de democratização, a colaborar em operações de apoio à paz e de gestão civil de crises, bem como na compilação de informações de controlo do terrorismo. Mais recentemente verifica-se a tendência do envolvimento dos Adidos de Defesa em ações no âmbito da diplomacia económica, recebendo previamente para o efeito preparação adequada.

A seleção dos Militares para funções de Adido de Defesa assenta num conjunto de requisitos que se prendem não só com a experiência em funções semelhantes, mas fundamentalmente com o domínio da língua e conhecimentos sobre o país de destino, bem como com um conjunto de características pessoais dos quais se destaca a sociabilidade, a vocação para a diplomacia e para as relações interpessoais, o bom senso, um elevado sentido das responsabilidades e uma conduta exemplar.



## **Abstract**

Defence Attachés of the Portuguese Armed Forces are of high rank Officers, accredited in the host countries, working in a diplomatic mission and they have diplomatic status condition and also diplomatic immunity, according to the provisions of the Vienna Convention 1961. They work directly to the Chief of Staff of the Armed Forces, functional they work with the General Directorate of National Defense Policy and at the same time under general and political guidance of Ambassador. In larger embassies the Defense Attaché is the most graduated Officer of the Military Attachés representatives of the Armed Forces: Navy, Army and Air Force.

Since the late 90s, the Portuguese Attachés slots have been reduced, which has increased since 2005. Portugal currently has 12 Defence Attachés, some of them accumulating some accreditations within neighboring countries. They have to represent their countries and their Armed Forces and at the same time maintain contacts with the military institutions of the host country in order to exchange information and military cooperation. They should also support the Ambassador on defense and military issues, to inform the national government about any developments within military areas and security policies of the host country and develop contacts with weapons industry.

Since the end of the Cold War, the changes in the international security and defense context contributed to enlarge their functions, in some cases to develop actions in security, supporting countries in democratization processes, to collaborate on peace support and civilian crisis management operations as well as gathering terrorism information. More recently there is the tendency to involve the Defence Attachés in economic diplomacy actions, which requires previously update and adequate preparation.

The selection of the Military Defense Attaché are based on a set of requirements that analyze their experience in similar roles, how fluent and their knowledge about the country of destination, as well as personal characteristics, like sociability, vocation in diplomacy, interpersonal relationships, common sense, high sense of responsibility and exemplary conduct.



### **Palavras-chave**

Adido de Defesa, Competências Modelo de Competências, Objetivos da Rede de Adidos, Relações Bilaterais, Rede de Adidos



## **Lista de Abreviaturas**

ACA	Académica
AD	Adidos de Defesa
AEA	Área de Ensino de Administração
AP	Administração Pública
CDN	Curso de Defesa Nacional
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
CISMIL	Centro de Informações e Segurança Militar (do EMGFA)
COR TIR	Coronel Tirolinado
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CRP	Constituição da República Portuguesa
CTM	Cooperação Técnico-Militar
DC	Descrição do Cargo
DCAF	(Geneva Centre for the) Democratic Control of Armed Forces
DCTM	Direção de Serviços de Cooperação Técnico-Militar
DGPDN	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional
DGPE	Direcção-Geral de Política Externa (MNE)
DFTE	Departamento de Formação em Tecnologias de Educação (Marinha)
DIPLAEM	Divisão de Planeamento Estratégico Militar (do EMGFA)
DN	Defesa Nacional
DNF	Diagnóstico de Necessidades de Formação
DP	Desvio Padrão
DSF	Direção do Serviço de Formação (Marinha)
DSP	Direção do Serviço de Pessoal (Marinha)
DRI	Direção de Serviços de Relações Internacionais
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
ETNA	Escola de Tecnologias Navais
EUA	Estados Unidos da América
FFAA	Forças Armadas
FRI	Força de Reação Imediata
GLADM	Gabinete de Ligação aos Adidos de Defesa e Militares (do CISMIL)



H	Hipóteses
IDN	Instituto da Defesa Nacional
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
INA	Instituto Nacional de Administração
LDN	Lei de Defesa Nacional
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MIFA	Missões da Forças Armadas
MNE	Ministério dos Negócios Estrangeiros
NAPE	Normas de Administração de Pessoal no Estrangeiro
NEP	Norma de Execução Permanente
NEP/ACA	Norma de Execução Permanente Académica
OE	Objetivos Específicos
OEFP	Observatório do Emprego e Formação Profissional,
OG	Objetivo Geral
ONU	Organização das Nações Unidas
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PAAEAD	Plano Anual de Ação Externa no âmbito da Defesa
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
<b>PCSD</b>	<b>Política Comum de Segurança e Defesa</b>
PDEE	Políticas de Defesa e Externa do Estado
PDN	Política de Defesa Nacional
PEDN	Política Externa de Defesa Nacional
PEMNE	Pessoal Especializado do Ministério dos Negócios Estrangeiros
PESC	Política Europeia de Segurança Comum
PESD	Política Europeia de Segurança e Defesa
QC	Questão central
QD	Questões derivadas
RAMME	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
TCOR	Tenente-coronel
TII	Trabalho de Investigação Individual
UE	União Europeia



## **Introdução**

### **Introdução ao tema e contexto do estudo**

As profundas alterações verificadas na última década no sistema internacional, caracterizadas pela crescente instabilidade e imprevisibilidade do contexto estratégico atual, pelo aumento da conflitualidade, pela crescente interdependência entre regiões e Estados, pela emergência de novas potências destacando-se a crescente importância estratégica da Ásia e pela reorientação estratégica dos Estados Unidos da América (EUA) no campo da segurança, justifica - conforme se refere no Conceito Estratégico de Defesa Nacional<sup>1</sup> (CEDN) de 2013 - “uma cuidada identificação dos cenários onde os interesses nacionais podem ser postos em causa e uma permanente avaliação dos mecanismos de resposta indispensáveis para os defender.” (Conselho de Ministros, 2013)

O mesmo CEDN 2013 identifica<sup>2</sup> entre outros, os seguintes elementos essenciais, para a prossecução dos valores e interesses nacionais:

- a. “A Diplomacia – para a realização da estratégia na vertente internacional”,
- b. “As Forças Armadas (FFAA) portuguesas, para consolidar Portugal no seu estatuto de coprodutor de segurança internacional.”
- c. “A “inteligência estratégica”, que é determinante na efetiva realização do potencial estratégico do País.” (Conselho de Ministros, 2013)

A progressiva interdependência política, económica e militar de Portugal no contexto das suas relações internacionais, impõe que a Defesa Nacional (DN) e a Diplomacia mantenham uma constante articulação na prossecução dos objetivos estratégicos do País. Nesse sentido, ainda no que se refere à defesa dos objetivos estratégicos nacionais, o CEDN 2013<sup>3</sup> reconhece que “a diplomacia e a política externa são essenciais para a prossecução dos objetivos da estratégia nacional nas relações internacionais” (Conselho de Ministros, 2013).

Por outro lado, a rede de Adidos de Defesa (AD) concorre – no âmbito das suas atribuições no que às Políticas de Defesa e Diplomática do Estado diz respeito, - para a ação das FFAA enquanto instrumento da Política Externa (PE) do Estado Português, concomitantemente com as forças militares que são projetadas em diversos teatros de

---

<sup>1</sup> No Capítulo III. Contexto internacional, n.º 1. Grandes tendências.

<sup>2</sup> No Capítulo II. Fundamentos da estratégia de segurança e defesa nacional.

<sup>3</sup> No Capítulo VI. Conceito de ação estratégica nacional. 1. Vetores e Linhas de Ação Estratégica (I) – Exercer soberania, neutralizar ameaças e riscos à segurança nacional.



operações, com os projetos de Cooperação Técnico-Militar (CTM) e com os representantes militares portugueses (designadamente Conselheiros e Assessores Militares, bem como outros cargos militares ocupados nas estruturas) nas diversas organizações de caráter multilateral, nomeadamente na Organização das Nações Unidas (ONU), Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e União Europeia (UE).

De acordo com o General Valença Pinto, “inseridos no Corpo Diplomático acreditado numa missão de Portugal num país acreditador, sob orientação política e geral do chefe da respetiva missão, os Adidos de Defesa têm como funções genéricas:

- a. Representar as FFAA Portuguesas no estrangeiro, através do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA);
- b. Coordenar a atividade da representação militar junto da missão diplomática;
- c. Manter estreitas relações com as entidades militares do(s) país(es) onde está acreditado;
- d. Informar / assessorar o chefe da missão diplomática sobre os assuntos da sua especialidade.

Mas as suas funções mais importantes são:

- a. Constituírem-se como elementos proactivos do sistema de informações (aberta, não classificada) Portuguesas;
- b. Assumirem-se como fator de criação e consolidação de confiança na área militar, entre os dois países (“*Confidence Building Measures*”). (Pinto, 2014)
- c. E contribuir para uma imagem positiva do país no exterior.

Segundo o Coronel Tirocinado (COR TIR) Correia<sup>4</sup>, “os AD exercem funções no âmbito das relações bilaterais sob a orientação política e geral do chefe da respetiva missão diplomática de Portugal podendo, desempenhar um papel relevante na prossecução das políticas de defesa e diplomática do Estado. (Correia, 2013)

### **Justificação do estudo**

Este tema afigura-se importante e a sua análise oportuna e atual, fundamentalmente por três ordens de razão:

---

<sup>4</sup> Atual Comandante da Força de Reação Imediata (FRI), desempenhou funções de Conselheiro Militar na Missão Portuguesa da ONU, em Nova Iorque.



- a. Pelos benefícios que poderão resultar para o país do aperfeiçoamento da articulação entre as áreas da DN e da Diplomacia no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado, visando o cumprimento dos objetivos estratégicos nacionais.
- b. Pela eventualidade de se poder vir a contribuir para um incremento do aproveitamento do potencial dos AD em função do impacto que venha a resultar de eventuais melhorias que se possam vir a introduzir nos processos de seleção, nomeação e preparação dos futuros AD para o cargo, bem como da clarificação das suas atribuições, dependências, objetivos e prioridades.
- c. Por se integrar numa área do conhecimento onde não abundam trabalhos e publicações nacionais sobre o tema em apreço, porque “não existe um “Guia de Adidos” formalmente aprovado, existindo apenas um “Guia de Adidos estrangeiros”” (Palma, 2013) e porque, conforme decorre do referido no documento do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) intitulado “Temas para TII/CPOG - 2013/2014” no aplicável ao tema em estudo, “O trabalho poderá ter aplicação prática como contributo para a criação de um modelo de Competências e Objetivos a implementar na rede de Adidos de Defesa”. (IESM, 2013a)

Embora se tratem seguramente de funções desafiantes para qualquer militar, atendendo à sua natureza, à responsabilidade de representação que lhe está associada e às múltiplas dependências funcionais inerentes ao cargo, a função de AD afigura-se revestir-se de elevada complexidade, não se tratando de uma função para a qual os militares em geral estão intrinsecamente preparados, apesar da variedade de formação, treino e experiências que lhes são proporcionados ao longo da carreira.

Do presente estudo poderá vir a resultar informação com interesse para os principais *stakeholders* da ação dos AD, designadamente para:

- a. O Ministério da Defesa Nacional (MDN), no âmbito político;
- b. O Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), no campo diplomático;
- c. No domínio militar: para o EMGFA e para as FFAA em geral, com especial destaque para os seus órgãos de gestão de pessoal (na perspetiva da nomeação de futuros AD), bem como as entidades que nos Ramos possam de alguma forma vir a beneficiar da ação dos AD;





- d. Os atuais AD, mas com especial acuidade os potenciais candidatos a futuros AD;
- e. A sociedade em geral, na medida em que poderá vir a dispor de informação mais detalhada sobre em que medida a parte do Orçamento de Estado despendida para suportar a ação dos AD pode resultar em benefício para os interesses nacionais.

### **Objeto de estudo e sua delimitação**

Da lista de temas homologados para efeitos dos Trabalho de Investigação Individual (TII) para o atual Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) (IESM, 2013b), o objeto do estudo que nos compete desenvolver no âmbito deste TII é **“O papel dos Adidos de Defesa, no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado.”**

Da pesquisa preliminar e das entrevistas exploratórias entretanto realizadas - extremamente ricas pelos contributos recolhidos quanto às linhas de orientação a dar ao trabalho - foram identificados aspetos relacionados com os processos de nomeação e de preparação para o cargo, bem como com o exercício das funções dos AD que se consideram sensíveis, e cuja análise se afiguraria conveniente aprofundar, no sentido de se identificarem oportunidades de melhoria.

Contudo, tendo presentes as boas práticas inerentes à realização de projetos de investigação científica que preconizam a delimitação do âmbito do trabalho, as restrições de tempo que inviabilizam a realização de um trabalho de campo mais elaborado e aprofundado, bem como as limitações definidas quanto à extensão do trabalho escrito, iremos concentrar-nos exclusivamente na identificação do papel dos AD no desenvolvimento das relações bilaterais, no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomática do Estado, enquadrando-o no plano legal, funcional e hierárquico e na tentativa de esboçar um contributo<sup>5</sup> para a definição de objetivos para a rede de AD e da criação de um modelo de competências a implementar na rede de AD, tendo em consideração:

- Os tópicos de investigação superiormente estabelecidos para o estudo do tema em apreço;

---

<sup>5</sup> Na expectativa de que este possa vir a ter aplicação prática



- Que as funções de natureza diplomática e militar desempenhadas por Militares abrangem igualmente os “Conselheiros Militares”<sup>6</sup>, funções que extravasam o âmbito das relações bilaterais, pelo que não serão estudadas no contexto deste trabalho.

### Objetivos da investigação

Tendo em consideração o estabelecido na coluna “Contexto e objeto de estudo; tópicos de investigação”<sup>7</sup> do documento intitulado “Temas para TII/CPOG - 2013/2014” (IESM, 2013a), para a presente investigação definimos o Objetivo Geral (OG) e deste deduzimos os Objetivos Específicos (OE) que constam da Tabela n.º 1 abaixo:

Tabela n.º 1 – Objetivo Geral e Objetivos Específicos  
Fonte: (Autor, 2014)

<b>OBJETIVO GERAL</b>
<b>“Caracterizar o papel dos Adidos de Defesa na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado.”</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
<b>OE1:</b> Descrever o enquadramento do papel dos Adidos de Defesa no plano legal, funcional e hierárquico, no âmbito da prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado.
<b>OE2:</b> Contribuir para a definição dos Objetivos a implementar na rede de Adidos de Defesa, na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado.
<b>OE3:</b> Contribuir para a criação de um modelo de Competências dos Adidos de Defesa a implementar na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado.

### Procedimento metodológico

Para efeitos da realização do presente trabalho seguimos as orientações da Norma de Execução Permanente/Académica (NEP/ACA)-010 (IESM, 2013b) e para efeitos de formatação a NEP/ACA-018 (IESM, 2012), ambas do IESM, atualmente em vigor.

<sup>6</sup> No âmbito das relações multilaterais, na ONU, NATO e UE.

<sup>7</sup> “Com o tema proposto para a investigação, pretende-se que se identifique e delimite o papel dos Adidos de Defesa na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomáticas do Estado, enquadrando esse papel no plano legal, funcional e hierárquico.”

Conforme estabelecido na referida NEP/ACA-010, aplicámos o método científico descrito no “Manual de Investigação em Ciências Sociais” (Quivy et.al., 2013), pelo que o **percurso metodológico**<sup>8</sup> adotado seguiu as sete etapas, agregadas nas três fases descritas no referido manual, nos termos esquematizados na Figura 1, abaixo.

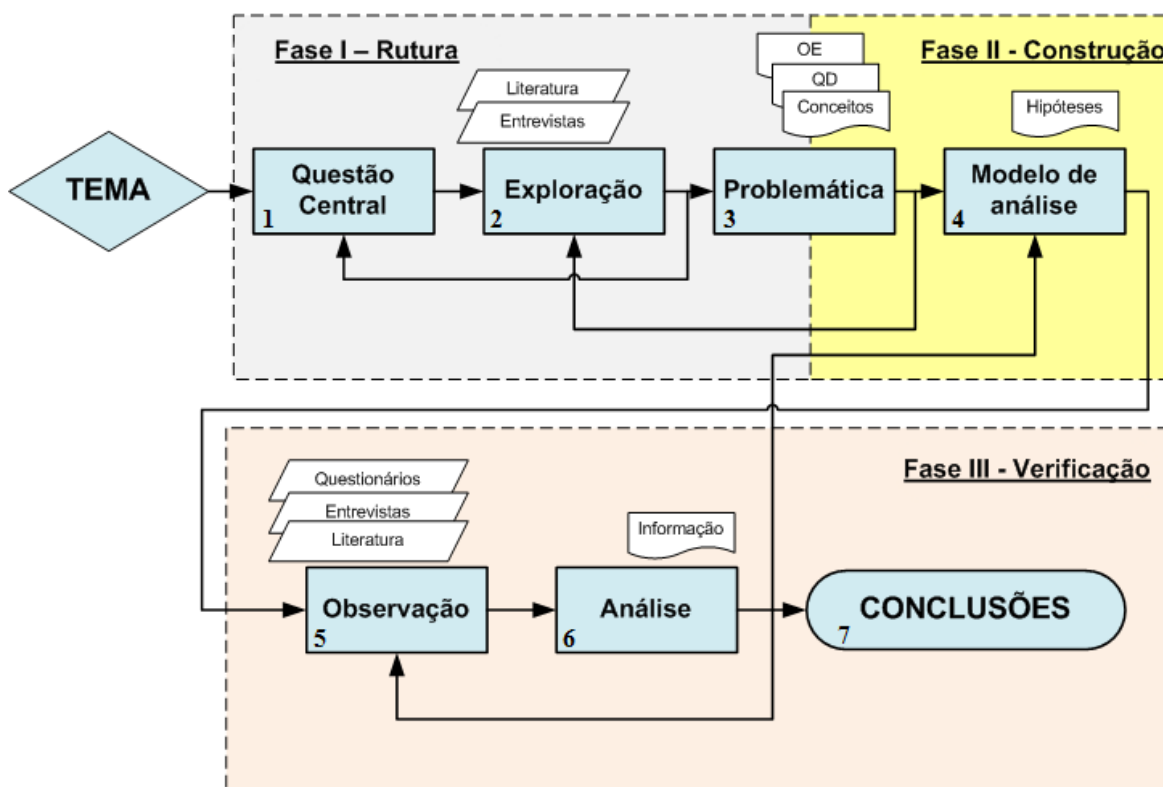


Figura 1 - Percurso metodológico

Fonte: (Quivy et al., 2013, p. 48, Adaptado pelo Autor)

Quanto ao método de investigação adotado, baseámo-nos no método hipotético-dedutivo e no correspondente modelo teórico. Na fase da rutura definimos uma Questão Central<sup>9</sup> (QC) preliminar, procedemos a uma pesquisa preliminar e leitura da bibliografia identificada sobre o tema e à realização de entrevistas preliminares a especialistas na área em estudo, visando explorar diversas perspetivas sobre a temática. Na etapa da problemática começámos a definir o quadro concetual, identificando os conceitos essenciais, a sua relação com os OE e consequentemente com as Questões Derivadas (QD);

<sup>8</sup> No Apêndice 1 apresenta-se a descrição mais detalhada do percurso metodológico, desenvolvido em conformidade com o método científico acima referido.

<sup>9</sup> Ou “Pergunta de Partida”.



para concluir a fase da construção consolidámos o modelo de análise<sup>10</sup>, deduzindo as hipóteses a validar.

Concluída a análise preliminar do tema, com base no OG da investigação afinámos a QC, formulámos três QD e com vista a encontrar possíveis respostas para as QD e - consequentemente - para a QC, tendo em consideração a análise exploratória entretanto realizada, formulámos as Hipóteses (H) constantes na Tabela nº 2, abaixo, que ao longo do estudo procuraremos validar.

**Tabela n.º 2 – Questão Central, Questões Derivadas e Hipóteses**  
Fonte: (Autor, 2014)

<b>QUESTÃO CENTRAL</b>
<b>“Como se caracteriza o papel dos Adidos de Defesa na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado?”</b>
<b>QUESTÕES DERIVADAS E HIPÓTESES</b>
<b>QD1:</b> Qual o enquadramento do papel dos Adidos de Defesa no plano legal, funcional e hierárquico, no âmbito da prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado?
<b>H1:</b> O papel dos Adidos de Defesa no plano legal, funcional e hierárquico, encontra-se definido num conjunto alargado de diplomas legais, sendo as relações de dependência funcional as que apresentam maior grau de complexidade.
<b>QD2:</b> Que Objetivos devem ser definidos para a rede de Adidos de Defesa na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado?
<b>H2:</b> Os Objetivos a estabelecer para a rede de Adidos de Defesa devem decorrer das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado e dos documentos que as operacionalizam, podendo variar no tempo.
<b>QD3:</b> Que modelo de Competências dos Adidos de Defesa se pode implementar na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado?
<b>H3:</b> O modelo de Competências a implementar deve ser composto pelo conjunto de competências essenciais e pelo universo das competências consideradas desejáveis, de forma a permitir deduzir o perfil de competências ajustadas a cada posto de AD, devendo resultar de uma Análise de Trabalho aplicada ao cargo de Adido de Defesa

Na fase da verificação procedemos à recolha de informação através de questionários<sup>11</sup> e da realização de uma nova vaga de entrevistas<sup>12</sup> de validação, bem como de consultas bibliográficas de novos autores reconhecidos que escreveram sobre tópicos específicos da temática, para validarmos os resultados a que íamos chegando.

<sup>10</sup> No **Apêndice 2** apresenta-se o conteúdo essencial do modelo de análise.

<sup>11</sup> Aplicados a atuais e antigos AD e a individualidades que considerámos estarem adequadamente sensibilizados para a problemática das políticas de defesa e diplomática do Estado, bem como para o papel dos AD no âmbito da prossecução destas políticas.

<sup>12</sup> A personalidades de reconhecida competência e notoriedade, com capacidade de visão estratégica sobre o emprego dos AD no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado e com experiência na Gestão de Recursos Humanos dos Ramos das FFAA



Consideramos que os depoimentos recebidos através das entrevistas realizadas ao longo do trabalho evidenciam uma diversidade interessante de perspetivas e vieram conferir consistência ao estudo desenvolvido.

Por fim encerrámos a fase da verificação do método de investigação, com a produção das conclusões do estudo.

### **Organização do estudo**

Este estudo compreende, para além da presente Introdução, quatro capítulos e as Conclusões. No primeiro capítulo, procedemos a uma breve revisão da literatura aplicada à temática em análise e sistematizamos o respetivo enquadramento teórico. No segundo, descrevemos o enquadramento do papel dos AD no plano legal, funcional e hierárquico. No terceiro, apresentamos um contributo para a definição dos Objetivos a implementar na rede de AD e no quarto apresentamos um contributo para a criação de um modelo de Competências dos Adidos de Defesa a implementar na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado. No final, apresentam-se as principais conclusões e recomendações do estudo, concluindo-se sobre o processo de validação das hipóteses enunciadas.

Como restrição ao nosso trabalho, importa referir que durante as entrevistas e na consulta de alguma da documentação disponibilizada, tivemos acesso a documentos e informação que face à sua sensibilidade em alguns casos e à respetiva classificação de segurança noutros, não os estamos autorizados a reproduzir no trabalho, facto que fragiliza a argumentação e a defesa de algumas opções adotadas ao longo do trabalho.



## **1. Revisão da literatura dedicada aos Adidos de Defesa**

Como resultado da pesquisa documental preliminar realizada, para além de um conjunto alargado de diplomas legais mencionados no capítulo seguinte (Convenção de Viena de 1961 e diplomas nacionais) que enquadram a ação dos AD, sobre esta temática, apenas se identificaram:

- Duas “Discussões Dirigidas” realizadas no âmbito de anteriores edições do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), do IESM, subordinadas aos temas:
  - (1) *A Missão do Adido de Defesa e a Cooperação*, produzida por Alface (2012).
  - (2) *A Política Externa e a Política de Defesa Nacional: O papel do Adido de Defesa na articulação entre o MNE e o MDN*, produzida por Gomes (2010).
- Uma ficha produzida pela *Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces* (DCAF) intitulada “Adidos para a Defesa” (2008).
- Uma publicação designada por “Guia dos Adidos Militares acreditados em Portugal”, produzida pelo Gabinete de Ligação aos Adidos de Defesa e Militares (GLADM), do Centro de Informações e Segurança Militar (CISMIL), do EMGFA, que:

Tendo em consideração os objetivos deste trabalho, considerámos importante desenvolver os conceitos e expressões essenciais utilizados ao longo do presente estudo, pelo vamos em seguida analisar com a profundidade necessária para o efeito, os seguintes conceitos:

- Adidos de Defesa;
- Papel dos Adidos de Defesa
- Rede de Adidos de Defesa

### **a. O conceito de “Adido de Defesa”**

O termo Adido decorre do termo francês “*Attaché*” que, de acordo com o “Dicionário de Francês Online Michaelis”, este termo traduzido para Português significa, entre outros: “Fixado, pessoa ligada a um serviço, adido (de Embaixada).” (Avolio, 2009)



### **Reminiscências históricas**

O cargo que hoje se designa por AD remonta ao século XVII, na época da Guerra dos Trinta Anos, quando o Duque de Richelieu enviou oficiais militares ao exterior para colaborarem com os poderes aliados na obtenção de informações. Com a criação dos impérios coloniais o papel dos Adidos ganhou relevo até que a sua utilização se generalizou nas relações internacionais. No início do século XX, o papel dos AD foi consolidado pelo aumento do número de Estados, pela natureza cada vez mais complexa dos sistemas de armas e pela importância crescente das suas funções no âmbito da recolha de informações. (DCAF, 2008)

A título de exemplo, refira-se que a partir de 1901, os EUA colocaram vários oficiais na Embaixada de Tóquio para colaborar na gestão da crise relacionada com a Guerra dos Boxers (1899-1901). A função principal destes oficiais era compilar informações úteis, aconselhar o Embaixador em assuntos militares e estabelecer a ligação entre o Exército dos EUA e as forças imperiais Japonesas. Posteriormente, durante a Guerra Russo-Japonesa de 1904-1905, os EUA nomearam Adidos para acompanharem a evolução dos acontecimentos no terreno. (Lubin, A, 2014)

Em 1961, os direitos e responsabilidades dos diplomatas foram estabelecidos na Convenção de Viena, tendo-lhes sido concedida imunidade diplomática, assim como aos AD. As mudanças entretanto verificadas no contexto internacional de segurança e defesa com a Queda do Muro de Berlim e o final da Guerra Fria provocaram o alargamento das funções dos AD que, justificaram o seu emprego em processos relacionados com a reforma do setor de segurança e da defesa em processo de democratização em países em vias de democratização, na colaboração a operações de apoio à paz e mesmo em operações de gestão civil de crises e de emergências. (DCAF, 2008)

O envolvimento dos AD na área da segurança, na compilação de informações que possam contribuir para o controlo das novas ameaças e em ações no âmbito da diplomacia económica, são três áreas atuais de investimento dos países mais evoluídos.

A ampliação das funções dos AD tem implicado uma crescente especialização técnica e política dos Militares nomeados para o cargo, obrigando a ajustamentos nos respetivos programas de preparação.





### **O entendimento atual do conceito de Adido de Defesa**

Segundo a DCAF, o AD é um membro das FFAA que serve numa embaixada como representante do sistema de defesa do seu país no estrangeiro e que, na sua ação no âmbito do cargo goza de imunidade e de estatuto diplomático. O AD é essencialmente responsável por tratar das relações bilaterais militares e de defesa entre instituições militares. Alguns países dispõem também de outros Adidos que tratam de outros aspetos relacionados com a segurança, tais como migração ou assuntos de justiça. (DCAF, 2008)

No caso dos **Estados Unidos da América (EUA)**, o cargo de AD é considerado de elevada importância para o entendimento entre os EUA e os seus aliados no âmbito das relações externas, bem como com outros países. Os Adidos têm diversas funções consideradas críticas no âmbito das relações entre os EUA e os outros países, designadamente a diplomacia, coordenação, observação, elaboração de relatórios e apoio. aos serviços de *Intelligence*.

Ao longo da história recente, os AD tornaram-se extremamente valiosos para os EUA em vários conflitos (...) tentam obter informações relevantes para o seu país que permitam alertar o seu governo sobre eventuais ameaças, especialmente em períodos de tensão com outros países. O facto de o cargo ser exercido por um Oficial de alta patente, treinado para a guerra, confere-lhe vantagens perante um civil, na medida em que consegue identificar aspetos relevantes que não seriam evidentes, em condições normais, para aquele. (Lubin, A, 2014)

Segundo Pedrozo<sup>13</sup> (2014) nas Embaixadas do Brasil, são pontualmente solicitadas colaborações ao AD que extravasam o âmbito estritamente militar, designadamente para tratarem de questões relacionadas com a segurança (tanto na vertente *Safety*<sup>14</sup> como *Security*<sup>15</sup>).

No caso Português, a função dos AD tem estado essencialmente orientada para as questões decorrentes das relações bilaterais militares, no âmbito da política de defesa e da política externa, constituindo-se como um instrumento muito relevante para o desenvolvimento das relações externas da defesa, especialmente nos países com que Portugal mantém uma cooperação bilateral estreita.

---

<sup>13</sup> CMG Rogério Fortes Pedrozo, Adido de Defesa do Brasil, em Portugal.

<sup>14</sup> Segurança de pessoas e instalações contra sinistros (incêndio, alagamentos, etc)

<sup>15</sup> Segurança de instalações, infraestruturas e bens materiais contra a intrusão, assaltos, ações de sabotagem, etc)





Normalmente, o AD dispõe de um gabinete de trabalho nas instalações da Embaixada do país acreditador. Nas Embaixadas maiores, o AD é o Adido Militar mais antigo (graduado).

Segundo Correia “os membros das FFAA podem igualmente integrar missões militares em organizações regionais ou multilaterais, designadamente na ONU, na OTAN ou na UE, ocupando cargos designados por “**Conselheiros Militares**” com atribuições de natureza multilateral, estatuto que difere do de AD que desenvolve a sua atividade no âmbito das relações bilaterais, entre as instituições militares do seu país e as do país acreditador.” (Correia, 2013)

### **O conceito de Adido Militar (ou “Adjunto do Adido de Defesa”)**

O termo AD é muitas vezes empregue, inadequadamente, referindo-se de forma abrangente aos representantes militares dos diversos Ramos das Forças Armadas, no país acreditador. Este facto decorre de, no passado, ser frequente alguns países indicarem para as grandes Embaixadas, um adido militar para representar cada Ramo das Forças Armadas, então designados respetivamente por Adido Naval (no caso do representante da Marinha), Adido Aeronáutico (no caso do representante da Força Aérea) e Adido Militar (termo normalmente utilizado para designar o representante do Exército). Nos últimos anos, nomeadamente depois das crises internacionais iniciadas em 2008, verificou-se uma retração generalizada dos dispositivos de Adidos, face aos constrangimentos orçamentais, transversais a todos os países.

A propósito o Comandante Coelho da Palma<sup>16</sup> referiu que “em 1997 foi iniciada a redução do dispositivo e que a partir de 2005 a tendência se acentuou, com os sucessivos governos a proceder progressivamente à redução do número de representantes nos Gabinetes dos Adidos; chegámos a ter Adidos Navais em Washington, em Paris e em Madrid, mas já não temos. Agora nestes postos só temos AD.” (Palma, 2013)

#### **b. O papel dos AD**

No âmbito deste trabalho, entendemos por papel dos AD o resultado, numa perspetiva de desempenho, da forma como o AD combina as suas competências pessoais com as necessidades do cargo (missão, funções e competências atribuídas).

---

<sup>16</sup> Chefe do GLADM.

### c. A rede de AD Portugueses

Segundo a Dr.<sup>a</sup> Maria do Rosário Penedos, da DGPDN, “a designação de “rede de AD” é excessiva uma vez que os AD não funcionam de facto em rede.” (Penedos, 2013)

A composição da rede de AD (mais adequadamente designada por “dispositivo de AD junto das representações diplomáticas nacionais”) tem variado ao longo do tempo, em função dos interesses nacionais em matéria de segurança e defesa, das alterações verificadas no contexto internacional e no quadro de relações bilaterais e multilaterais no âmbito das relações externas de defesa, e mais recentemente devido aos constrangimentos orçamentais que têm afetado o Estado Português.” (Bicho, 2013)

Como podemos observar na Figura 1 que se segue, Portugal tem presentemente doze AD Residentes<sup>17</sup> colocados nas diversas Embaixadas.

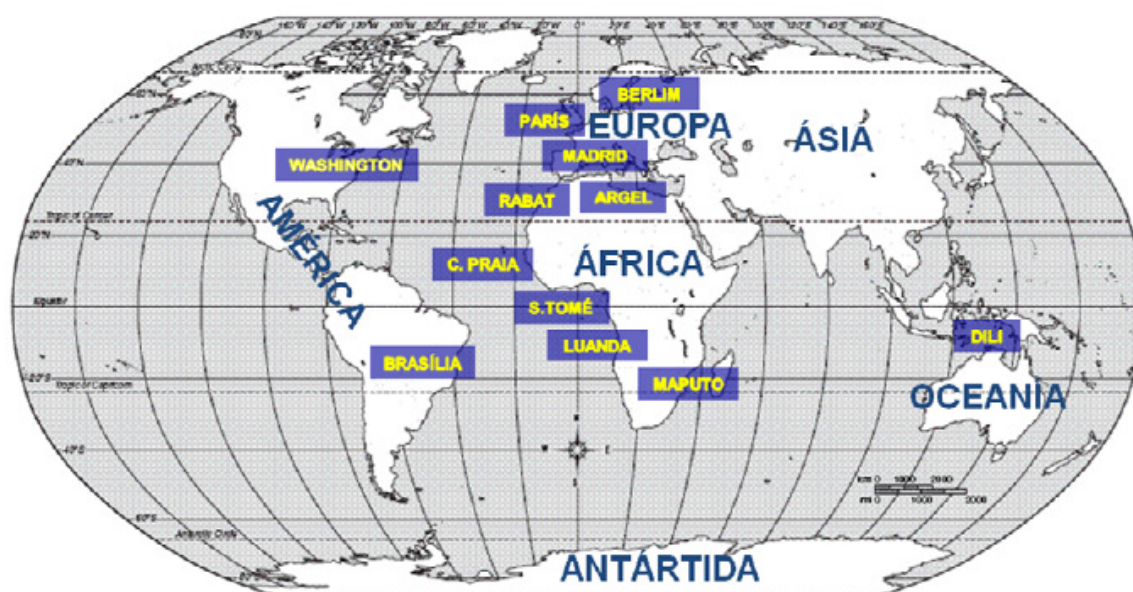


Figura n.º 1 – Distribuição dos postos de Adidos de Defesa pelo Mundo  
Fonte: (<http://colorir-desenho.com/mapa-mundi-em-branco>, 2014, adaptação do Autor)

<sup>17</sup> Os **AD Residentes** são os AD que se encontram integrados em permanência nas diferentes Embaixadas, residindo no estrangeiro, podendo em alguns casos, acumular credenciações noutros países próximos (por exemplo o AD nos EUA acumula com o Canadá). .



## **2. O enquadramento do papel dos Adidos de Defesa no plano legal, hierárquico e funcional**

Segue-se o enquadramento do papel dos Adidos de Defesa (**AD**), nos três planos acima referidos:

### **a. No plano legal**

- (1) Os diplomas enquadramentos da ação dos AD, que se consideram mais significativos são, por ordem cronológica, os seguintes:
  - (a) A Convenção de Viena sobre as Relações Diplomáticas, de 18 de abril de 1961.<sup>18</sup>
  - (b) O Decreto-Lei n.º 56/81, de 31 de março;
  - (c) O Despacho n.º 95/MDN/91, de 31 de maio;
  - (d) A Portaria n.º 673/99, de 20 de agosto;
  - (e) A Portaria n.º 1001/99, de 10 de novembro;
  - (f) A Portaria n.º 1108/2000, de 27 de novembro;
  - (g) O Decreto-Lei n.º 232/2002, de 02 de novembro;
  - (h) A Portaria n.º 743/2004, de 30 de junho;
  - (i) O Despacho n.º 27676/2007, de 10 de Dezembro;
  - (j) A Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 07 de julho;
  - (k) A Portaria n.º 117/2010, de 02 de fevereiro;
  - (l) O Decreto-Lei n.º 127/2010, de 30 de novembro;
  - (m) O Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro;
  - (n) O Despacho n.º 01/MDN/2011, de 05 de janeiro;
  - (o) A Portaria n.º 94/2012, de 04 de Abril.
- (2) No Anexo 1 apresenta-se uma síntese dos aspetos mais relevantes, de cada um dos diplomas supra mencionados.
- (3) Dada a sua relevância para a compreensão do estatuto legal dos Adidos de Defesa, nomeadamente no que concerne aos “privilégios e imunidades” na perspetiva diplomática, sublinha-se que no Artigo 1.º, a referida Convenção de Viena apresenta as seguintes definições:
  - (a) Na alínea a) “«Chefe de missão» é a pessoa encarregada pelo Estado acreditante de agir nessa qualidade;”

---

<sup>18</sup> A que Portugal aderiu através do Decreto-Lei n.º 48295, de 27 de Março de 1968.



- (b) Na alínea b) “«Membros da missão» são o Chefe da missão e os membros do pessoal da missão;”
- (c) Na alínea c) “«Membros do pessoal da missão» são os membros do pessoal diplomático, do pessoal administrativo e técnico e do pessoal de serviço da missão;”
- (d) Na alínea d) “«Membros do pessoal diplomático» são os membros do pessoal da missão que tiverem a qualidade de diplomata;”
- (e) Na alínea e) “«Agente diplomático» é tanto o chefe da missão como qualquer membro do pessoal diplomático da missão;

Salvo melhor opinião, das definições acima apresentadas, não resulta claro qual o estatuto em que se inserem os Adidos de Defesa. Porém, o Artigo 7º da Convenção estabelece que “(...) o Estado acreditante poderá nomear livremente os membros do pessoal da missão. No que respeita aos adidos,<sup>19</sup> militar (...), o Estado acreditador poderá exigir que os seus nomes lhe sejam previamente submetidos para efeitos de aprovação”, donde se infere que **os AD se integram, à luz do Artigo 7º da Convenção de Viena de 1961, no estatuto dos membros do pessoal da missão.**<sup>17</sup>

De acordo com o n.º 2 do Artigo 37º da Convenção em apreço, “Os membros do pessoal administrativo e técnico da missão, assim como os membros de suas famílias que com eles vivam (...) gozarão dos privilégios e imunidades mencionados nos artigos 29.º a 35.º, com a ressalva de que a imunidade de jurisdição civil e administrativa do Estado acreditador (...) não se estenderá aos atos por eles praticados fora do exercício de suas funções;”

Ainda sobre a **imunidade** dos AD, afigura-se oportuno sublinhar que a referida Convenção de Viena estabelece nos artigos 29.º a 31º o seguinte:<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Os sublinhados e os negritos assinalados neste parágrafo são da iniciativa do autor.

<sup>20</sup> Artigos que, como vimos atrás, integram o conjunto de privilégios e imunidades que se aplicam igualmente aos AD.



- (a) “A pessoa do agente diplomático é inviolável. Não poderá ser objecto de qualquer forma de detenção ou prisão. O Estado acreditador tratá-lo-á com o devido respeito e adoptará todas as medidas adequadas para impedir qualquer ofensa à sua pessoa, liberdade ou dignidade.” (Artigo 29.º)
- (b) “A residência particular do agente diplomático goza da mesma inviolabilidade e protecção que os locais da missão. Os seus documentos, a sua correspondência e, sob reserva do disposto no parágrafo 3 do artigo 31.º, os seus bens gozarão igualmente de inviolabilidade.” (Artigo 30.º)
- (c) “O agente goza de imunidade de jurisdição penal do Estado acreditador. Goza também da imunidade da sua jurisdição civil e administrativa (...).” (Artigo 31.º)
- (4) Em termos nacionais, “o Decreto-lei n.º 56/81, de 31 de março, em conjunto com as instruções para a sua execução, é considerado o diploma orientador do enquadramento legal e da atividade dos AD” (Palma, 2013). Estabelece no n.º 4 do seu Artigo 4º que “Os adidos (...) fazem parte da missão diplomática em que servirem e têm estatuto diplomático” (Ministério da Defesa Nacional, 1981)
- (5) O Despacho n.º 27676/2007, de 10 de Dezembro procedeu à atualização do regime de abonos dos militares integrados em missões militares no estrangeiro, de acordo com as alterações introduzidas no regime jurídico do pessoal equiparável do Ministério dos Negócios Estrangeiros. (Ministérios das Finanças e da Administração Pública e da Defesa Nacional, 2007).  
  
De acordo com o Tenente-coronel (TCOR) Costa Ferreira, o diploma acima referido “é igualmente utilizado para efeitos da definição da precedência dos AD relativamente aos restantes membros das missões diplomáticas, e que conjugando o seu n.º 1 com o exposto no Anexo do referido Despacho, equipara os Oficiais Superiores a Conselheiro de Embaixada.” (Ferreira, 2013)
- (6) O Decreto-Lei n.º 127/2010, de 30 de novembro estabelece: (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2010)



- (a) No Artigo 2.º, que os AD são entendidos como “pessoal especializado do Ministério dos Negócios Estrangeiros” (PEMNE);
- (b) No Artigo 4º (Cargos) que os cargos dos PEMNE são:
  - i. Diferenciados por funções, referindo na alínea c) o caso do “Adido” (n.º 3);
  - ii. Distribuídos por áreas de competência, “conforme as necessidades no âmbito da política externa”, prevendo na alínea c) a área “Militar” (n.º 4);
- (c) No Artigo 6º, que o recrutamento do PEMNE é feito “por escolha de entre indivíduos que preencham os requisitos gerais e particulares (...) competência técnica, (...) e formação adequadas ao exercício das respectivas funções (...)” e “sob proposta do membro do Governo que tutela o sector em cuja área se insere o cargo a prover” (n.º2).
- (d) No n.º 3 do Artigo 7º estabelece como requisito para o cargo de adido “Que o recrutamento para o provimento de cargos em funções militares é feito de entre funcionários da carreira com **posto não inferior a capitão** com o curso de Estado-Maior”.

**b. No plano hierárquico**

- (1) De acordo com alínea l) do n.º 1 do Artigo n.º 11 da Lei Orgânica<sup>21</sup> n.º 1-A/2009, de 07 de Julho, compete ao Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) “**Dirigir a ação dos representantes militares em representações diplomáticas no estrangeiro**, sem prejuízo da sua dependência funcional da Direcção-Geral de Política de Defesa Nacional.” (Assembleia da República, 2009a)
- (2) De acordo com o Comandante Palma, “todos os adidos estão na dependência hierárquica direta do CEMGFA”. (Palma, 2013)
- (3) Sem prejuízo para o referido no parágrafo anterior, a ação dos AD no terreno (no país anfitrião) é objetivamente influenciada pela sua

---

<sup>21</sup> Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA).



dependência do chefe da representação diplomática (Embaixador) enquanto tal, bem como no que concerne à sua dependência em relação à **orientação política e geral**<sup>22</sup>” (Ministério da Defesa Nacional, 1981), situando esta (tendencialmente) no plano funcional.

**c. No plano funcional**

- (1) “Para além de cumprirem as diretivas do CEMGFA os AD representam diretamente o CEMGFA e as FFAA Portuguesas junto dos estados anfitriões e tratam dos assuntos que respeitam ao EMGFA e aos Ramos das FFAA, mantendo com o CISMIL uma ligação direta de vínculo militar e técnico.” (Palma, 2013)

De facto, o n.º 2 do Artigo 28.º (Missão e atribuições) da Lei Orgânica do EMGFA<sup>23</sup> estabelece que “cabe ao CISMIL, no âmbito das suas atribuições específicas (...): i) Coordenar as actividades dos adidos de defesa, de acordo com orientações e directivas emanadas pelo CEMGFA.” (Ministério da Defesa Nacional, 2009)

O diploma acima referido estabelece igualmente no seu Artigo 29º, que o GLADM está integrado na estrutura orgânica do CISMIL. (Ministério da Defesa Nacional, 2009)

Segundo o Comandante Palma, “na prática, o CISMIL é o órgão de estudo, centralizador e coordenador dos assuntos relativos aos AD, competindo ao GLADM assegurar a coordenação dos assuntos inerentes à atividade do pessoal diplomático militar acreditado em países estrangeiros, e em especial:

- (i) Apoiar, acompanhar e orientar o trabalho genérico dos Adidos;
- (ii) Propor medidas de melhor produtividade, representação, protocolo e outras relativas à atuação dos gabinetes dos Adidos.
- (iii) Acionar os assuntos de protocolo (passaportes, beneplácitos, etc.);

---

<sup>22</sup> De acordo com o exposto no n.º 3 do Artigo 4º, do Decreto-Lei n.º 56/81, de 31 de março.

<sup>23</sup> Decreto-Lei n.º 234/2009, de 15 de setembro.





- (iv) Processar os assuntos correntes, incluindo as atividades de representação e deslocações;
  - (v) Receber, levar a despacho e acionar toda a correspondência de e para os Adidos;
  - (vi) Diligenciar o apetrechamento dos Gabinetes;
  - (vii) Tramitar os processos relativos às férias dos Adidos;
  - (viii) Tramitar os processos inerentes à colheita de informações relativas ao desempenho dos Adidos de Defesa, com vista a eventual agraciamento de fim de comissão.” (Palma, 2013)
- (2) Por outro lado, de acordo com o n.º 3 do seu Artigo 4º do citado Decreto-Lei n.º 56/81, de 31 de março<sup>24</sup>, “cabe ao chefe da representação diplomática a **orientação política e geral dos adidos.**” (Ministério da Defesa Nacional, 1981)
- (3) Importa ainda referir que, com crescente intervenção do MDN na área da CTM e das relações externas o Despacho n.º 95/MDN/91, de 31 de maio veio estabelecer no seu n.º 2 que os Adidos passavam a “**receber instruções e a comunicar diretamente com os Gabinetes do Ministro e do Secretário de Estado da Defesa Nacional e com as Direcções Gerais do Ministério da Defesa Nacional sobre assuntos de natureza político-militar**” e que “Sobre os assuntos referentes à **cooperação técnico-militar com os países africanos de língua oficial portuguesa** essa comunicação é dirigida à Direção-Geral de Política de Defesa Nacional (**DGPDN**), entidade responsável pela **coordenação, execução e acompanhamento da política e das ações de cooperação.**”<sup>25</sup> (Ministério da Defesa Nacional, 1991)

No ponto 3. do referido Despacho, recomenda-se que “Para assegurar a necessária coordenação será sempre dado conhecimento ao EMGFA das comunicações dirigidas de e para o Ministério da Defesa Nacional.” (Ministério da Defesa Nacional, 1991) Segundo o

---

<sup>24</sup> Que no entendimento do Comandante Coelho da Palma “juntamente com as Instruções para a sua execução, é o diploma orientador da atividade dos AD”. (Palma, 2013)

<sup>25</sup> Os sublinhados e os negritos assinalados neste parágrafo são da iniciativa do autor.





Comandante Coelho da Palma, “importa que os AD tenham sempre presente esta disposição e que, mesmo quando as solicitações do MDN não incluam o EMGFA como destinatário de informação, as respostas a dar devem incluir obrigatoriamente o CISMIL/GLADM para conhecimento.” (Palma, 2013)

- (4) Entretanto, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2008 de 28 de fevereiro, que definiu a “reforma do modelo de organização da defesa e das Forças Armadas” estabelece no n.º 5) da alínea A) da parte **III - Principais medidas**: *“Reavaliar as atribuições e dependência dos adidos de defesa no sentido da rentabilização do seu papel ao nível político-estratégico, para além do seu actual exercício de funções em matéria estratégico-militar. Para tal, os adidos de defesa, mantendo a sua dependência orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas, passam também a depender funcionalmente da DGPDN”* (Conselho de Ministros, 2008)
- (5) Do citado Decreto-Lei n.º 127/2010, de 30 de novembro, no âmbito funcional, verifica-se que: (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2010)
  - (a) Do Artigo 2.º se infere que na dependência hierárquica do respetivo chefe de missão, compete aos AD acompanhar as atividades inerentes à sua área específica, defendendo as políticas nacionais assumidas para a respetiva área, tratando a informação nesse âmbito e articulando a sua execução com as entidades sectoriais nacionais e com as autoridades locais.
  - (b) O Artigo 3º especifica as funções e competências do PEMNE.
- (6) Posteriormente o Despacho n.º 01/MDN/2011, de 05 de Janeiro, estabeleceu orientações relativas à integração harmoniosa dos dois âmbitos de atuação dos AD: dependência hierárquica e orgânica do CEMGFA e da articulação funcional com a DGPDN. O referido Despacho definiu igualmente a **missão**, as **atribuições gerais** dos AD, bem como orientações em relação à ação dos AD em países em



que se encontram acreditados, com os quais Portugal desenvolve uma **cooperação de defesa estruturada** e **ações de CTM**, no âmbito da Política Externa de Defesa Nacional (PEDN). (Ministério da Defesa Nacional, 2011)

Importa ainda sublinhar que através da alínea e) do n.º 2 deste Despacho no papel dos AD adquiriu uma nova relevância, ao estabelecer como atribuições genéricas dos AD: “Contribuir para a internacionalização da economia portuguesa através da identificação de oportunidades de negócio e recolha de informação em apoio às iniciativas da Economia de Defesa, sancionadas pelo Ministério da Defesa Nacional”, atribuição que não se encontra ainda completamente assimilada face à leitura que se pode fazer dos resultados obtidos a partir das respostas ao Questionário 1, aplicados aos atuais e ex-AD.

- (7) A revisão do quadro legislativo da Defesa Nacional, confirmou a **dependência funcional** dos AD da **DGPDN**, através da alínea c) do n.º 2 do Artigo 13º do Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro.
- (8) Mais recentemente, a Portaria n.º 94/2012, de 04 de Abril<sup>26</sup>, veio estabelecer:
  - (a) Na alínea e) do seu Artigo n.º 3, que, à Direção de Serviços de Relações Internacionais (DRI) compete, entre outros, **“Coordenar, de acordo com as orientações superiormente definidas e sem prejuízo do disposto na alínea c) do artigo 4.º, a ação político-estratégica dos adidos de defesa colocados junto de missões diplomáticas portuguesas no estrangeiro”**.
  - (b) Na alínea c) do artigo 4.º, que, à Direção de Serviços de Cooperação Técnico-Militar (DCTM) compete, entre outros, **“Coordenar, em matéria de cooperação técnico-militar, a ação dos adidos de defesa nos países da África Subsaariana e em Timor-Leste**, de acordo com as

---

<sup>26</sup> Define as competências das Direções de Serviços da DGPDN.



orientações gerais superiormente definidas.” (Ministério da Defesa Nacional, 2011)

Seguem-se extratos de algumas das entrevistas realizadas, relacionados com o enquadramento funcional dos AD:

- (1) Na opinião da Dr.<sup>a</sup> Rosário Penedos, “os AD têm-se revelado um instrumento muito importante para o desenvolvimento das relações externas bilaterais no âmbito da defesa, especialmente nos países com que Portugal mantém uma cooperação estreita. Contudo, os AD não têm funções no âmbito diplomático. O seu papel não tem sido o que devia ser; pode evoluir. (Penedos, 2013)
- (2) Segundo a Dr.<sup>a</sup> Cláudia Bicho<sup>27</sup>, “para além das suas competências estritamente militares no âmbito da Defesa, os AD nacionais deveriam também relacionar-se com a DGPDN de forma mais harmoniosa no âmbito das relações externas, da Defesa não-militar, de forma a potenciar os interesses nacionais no estrangeiro.” (Bicho, 2013)
- (3) “Na sua ação os AD estão dependentes de uma articulação funcional entre o MNE, a DGPDN e o EMGFA, designadamente com o GLADM e com a Divisão de Planeamento Estratégico Militar (DIPLAEM), havendo no entanto ainda passos a dar no sentido de uma adequada integração nessa articulação”. (Bicho, 2013)
- (4) De acordo com o COR TIR Correia, “a articulação funcional dos Adidos de Defesa com a DGPDN e com o MNE, bem como na sua ação estratégica poderá melhorar com base na formalização dos “canais” de ligação, deixando de ser informais, o que implica um maior envolvimento da DGPDN na preparação e, sobretudo, na interação com os Adidos.” (Correia, 2013)
- (5) O desempenho da função de AD encerra um nível significativo de complexidade, não só porque o Adido representa as FFAA no estrangeiro, inserido no Corpo Diplomático acreditado numa missão

---

<sup>27</sup> Adjunta da Direção de Serviços de Relações Internacionais no MDN – DGPDN.



de Portugal num país acreditador, mas também pelas múltiplas dependências funcionais inerentes ao cargo. (Palma, 2013)

**d. Síntese conclusiva**

Em resposta à QD1, concluímos que o papel dos AD se enquadra,

- (1) No plano legal:
  - (a) Na Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas, de 1961, que:
    - (i) Prevê imunidade para o pessoal da missão diplomática de acordo com as funções, inferindo-se que o estatuto legal do Adido de Defesa se enquadra no dos membros do pessoal da missão
    - (ii) Estabelece que os AD gozam de privilégios e imunidade diplomática, com a ressalva de que a imunidade apenas se aplica aos atos praticados no exercício das funções.
  - (b) No Decreto-Lei n.º 56/81, de 31 de março (que em conjunto com as instruções para a sua execução é considerado o diploma orientador do enquadramento legal e da atividade dos AD), que estabelece que os AD fazem parte da missão diplomática e têm estatuto diplomático
  - (c) No Decreto-Lei n.º 127/2010, de 30 de novembro, que estabelece que os AD são entendidos como PEMNE, para além de definir (genericamente) a sua missão e funções;
  - (d) No Despacho n.º 01/MDN/2011, de 05 de janeiro, que define a missão e atribuições dos AD no âmbito da política externa de defesa;
  - (e) No Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro que estabelece a dependência funcional dos AD da DGPDN.
- (2) No plano hierárquico:
  - (a) Os AD dependem do CEMGFA, através do GLADM / CISMIL;



- (b) Compete ao CEMGFA dirigir a ação dos AD, sem prejuízo da sua dependência funcional da DGPDN.
- (3) No plano funcional:
  - (a) Para além de cumprirem as diretivas do CEMGFA (diretas ou através do CISMIL / GLADM, os AD representam diretamente o CEMGFA e as FFAA junto dos estados acreditadores e tratam dos assuntos que respeitam ao EMGFA e aos Ramos das FFAA, mantendo com o CISMIL uma ligação direta de vínculo militar e técnico.
  - (b) No país anfitrião, os AD dependem igualmente do Chefe da Missão Diplomática a quem cabe a **orientação política e geral dos adidos**.

Nas suas atividades, os AD devem ter sempre presente a orientação política do Embaixador, mantê-lo informado sobre as atividades que desenvolvem no âmbito da respetiva missão e coadjuvâ-lo nas matérias da sua competência técnica.

Na qualidade de PEMNE, compete aos AD acompanhar as atividades inerentes à sua área específica, defendendo as políticas nacionais assumidas para a respetiva área, tratando a informação nesse âmbito e articulando a sua execução com as entidades sectoriais nacionais e com as autoridades locais.

- (c) Os AD dependem ainda do MDN, através da DGPDN e das suas Direções de Serviços, a DRI e da DCTM e recebem instruções e comunicam diretamente com os Gabinetes do Ministro e do Secretário de Estado da Defesa e Direções Gerais do Ministério **sobre assuntos de natureza político militar**, designadamente da DGPDN.
- (d) A DGPDN é a Direção do MDN de quem os AD **dependem funcionalmente** sendo responsável pela **coordenação, execução e acompanhamento** das ações no âmbito das **relações bilaterais** e da **CTM com países africanos de língua oficial portuguesa**. No que respeita às suas Direções de Serviços:



- i. A **DRI coordena a ação político-estratégica** dos AD;
  - ii. A **DCTM coordena**, em matéria de **CTM**, a ação dos AD nos países da África Subsaariana e em Timor-Leste..
- (e) Com o Despacho n.º 01/MDN/2011, de 05 de janeiro, os AD passaram a ter atribuições genéricas no âmbito da Economia de Defesa.
- (f) De acordo com o apurado nas entrevistas, a articulação funcional entre o MNE, o MDN/DGPDN e o EMGFA, da ação dos AD, evidencia margem para melhoria.

Confirma-se assim que o papel dos Adidos de Defesa no plano legal, funcional e hierárquico, se encontra definido num conjunto alargado de diplomas legais, sendo as relações de dependência funcional as que apresentam maior grau de complexidade, o que valida a H1.



### **3. Objetivos a implementar na rede de Adidos de Defesa, no âmbito da prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado**

*“Não se gere o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gere”*

(William Edwards Deming)

#### **a. Notas introdutórias**

Sendo fundamental definir o entendimento quanto ao conceito de “**rede de AD**” a adotar no desenvolvimento deste capítulo, assumimos como orientação que se pretende que o dispositivo de AD se transforme num “conjunto integrado de AD que atua de forma concertada, com base numa estratégia superiormente definida, constituindo uma estrutura com um padrão cultural, comportamental e procedimental próprio, que partilha informação relevante em tempo real através de relacionamentos horizontais e verticais, e que faz circular elementos materiais e / ou imateriais entre os seus elementos, de forma a cumprir a sua missão em benefício dos interesses nacionais.”<sup>28</sup>

#### **b. Enquadramento**

Atendendo a que o nosso tema refere expressamente a “prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado”, importa referir que, segundo Rita<sup>29</sup> (2013), apenas numa perspetiva muito abstrata, poderemos considerar a existência de uma Política Diplomática. A Diplomacia<sup>30</sup> “é uma das dimensões da Política Externa (PE), podendo ser igualmente entendida como uma ferramenta dedicada a planear e executar a PE definida pelo Governo, por meio da ação de diplomatas. “ (Rita, 2013) Assim, doravante passaremos a utilizar a expressão “Políticas de Defesa e Externa do Estado” (PDEE) em substituição de “Políticas de Defesa e Diplomática do Estado”

Alinhadas com o estabelecido na Constituição da República Portuguesa (CRP), as PDEE encontram-se estabelecidas no Programa do Governo (PG), que estabelece os objetivos relativos à DN no Capítulo 1 e os da PE no Capítulo 4.

---

<sup>28</sup> Conceito que não é o que está presentemente a ser aplicado.

<sup>29</sup> Diplomata de carreira.

<sup>30</sup> “Uma diplomacia eficaz é parte fundamental do poder dos que não têm poder.” (Moreira, 2009)



Relativamente à PDN, a Lei de Defesa Nacional (LDN) estabelece que esta integra os princípios, objetivos, orientações e prioridades definidos na CRP, na LDN, no PG e no CEDN. (Assembleia da República, 2009b)

A estratégia nacional e os objetivos setoriais da Defesa encontram-se definidos no CEDN.

**O Plano Anual de Ação Externa no âmbito da Defesa (PAAEAD)** (emitido pelo MDN) operacionaliza objetivos setoriais, tendo por finalidade a promoção da unidade da ação externa no domínio da DN. (Ministro da Defesa Nacional, 2014)

Quanto à PE portuguesa, é preparada e executada pelo MNE no âmbito da sua missão definida no Decreto-Lei n.º 121/2011, de 29 de dezembro. Das suas atribuições destaca-se a coordenação dos outros organismos da Administração Pública (AP) em matéria de relações internacionais, a definição, coordenação, acompanhamento e avaliação da política de cooperação, especialmente com os PALOP e Timor-Leste e da ação de outros ministérios, serviços e organismos da AP. (Ferreira, 2013)

No Anexo 2 apresenta-se um Corpo de Conceitos Políticos aplicáveis neste contexto e apresentam-se o PAAEAD para 2014.

Conforme vimos anteriormente, a missão, atribuições e funções dos AD encontram-se definidas no Despacho n.º 01/MDN/2011, de 05 de janeiro e no Decreto-Lei n.º 127/2010, de 30 de novembro. Afigura-se-nos que estes diplomas interpretam os AD numa perspetiva meramente instrumental e não estratégica, (centrada nos Adidos e não na “rede de AD”), evidenciando margem para progressão em termos de clarificação sobre o que se pretende da rede de AD.

No Anexo 3 apresenta-se um extrato comentado do Despacho n.º 01/MDN/2011, de 05 de Janeiro, com uma descrição sintética do conteúdo do diploma e uma breve apreciação sobre a sua operacionalização. O Despacho em apreço tem a virtude de sistematizar a missão, atribuições gerais e específicas dos AD, contudo o conjunto de atribuições estabelecidas neste documento afigura-se ambiciosa, face aos meios proporcionados aos AD.

No Anexo 4 apresentam-se os extratos mais relevantes do Decreto-Lei n.º 127/2010, de 30 de novembro, relativos às funções dos AD, na qualidade de PEMNE.





### **c. Descrição da metodologia a aplicar**

#### **(1) Recolha de dados**

A recolha de dados de suporte à nossa proposta assentou na pesquisa dos diplomas legais aplicáveis, na realização de entrevistas preliminares e de validação e nas respostas a dois questionários abaixo descritos.

A metodologia adotada assemelha-se a uma **análise de trabalho** na medida em que nos permitiu recolher informação a partir dos atuais e ex-AD e de uma série de entidades que com eles se relacionam, tendo-se recolhido um leque muito abrangente de informação sobre os Objetivos a implementar e as Competências mais relevantes que os AD devem deter, bem como sobre as dificuldades sentidas pelos AD no desempenho das funções.

As entrevistas preliminares realizadas, permitiram identificar pistas para o estudo e para a elaboração dos questionários, designadamente no que respeita aos dados a obter relativos aos objetivos a definir.

Foram realizadas 8 (oito) entrevistas exploratórias (preliminares) e 12 (doze) entrevistas de validação / consolidação dos resultados do trabalho, cujo guião se apresenta no Apêndice 3.

Numa perspetiva de “*benchmarking*” realizámos entrevistas aos AD de cinco países amigos (Brasil, EUA, Alemanha, Espanha e França), que foram muito úteis numa perspetiva de comparação da forma como é exercido o cargo no contexto dos seus países. No Apêndice 4 apresenta-se o respetivo guião.

Com base nas entrevistas e na pesquisa bibliográfica realizada, foram produzidos e colocados na plataforma *moodle* do IESM dois questionários diferentes, cujos links foram enviados por email, para dois universos distintos:

- Para os atuais doze AD e vinte e dois ex-AD que desempenharam funções nos últimos cinco anos, constituindo um universo de trinta e quatro Oficiais. Apenas obtivemos endereços eletrónicos de vinte e sete uma vez que sete dos ex-AD já não se encontra ao serviço, impossibilitando a obtenção dos seus endereços eletrónicos pelas vias formais. Passaremos a designar o questionário enviado para este universo por **Questionário 1**, apresentando-se no Apêndice 5 um exemplar.
- Para quarenta e cinco Auditores do atual CPOG e do Curso de Defesa Nacional (CDN) 2012/2013, por nós considerados com a sensibilidade adequada, para se pronunciarem sobre as questões colocadas. O questionário



enviado para este universo será designado por **Questionário 2**, apresentando-se no Apêndice 6 um exemplar.

O Questionário 1, integra uma pergunta aberta sobre os Objetivos a implementar na rede, questões sobre as Competências que os AD devem deter e sobre os Conteúdos que devem constar no programa de preparação dos AD, bem como um conjunto alargado de outras questões - conforme determinam as boas práticas das “Análises de Trabalho”<sup>31</sup> - que visam tentar perceber as dificuldades sentidas pelos AD no desempenho das funções.

O Questionário 2, é mais curto, integra apenas os três primeiros conjuntos de questões acima mencionadas sobre o Questionário 1.

Para efeitos de validação da consistência das respostas aos questionários, atendendo à pequena dimensão<sup>32</sup> do universo dos atuais e ex-AD aplicámos a função “Curtose”, que nos dá uma indicação da intensidade da frequência das respostas na vizinhança do valor central. A intenção é conferir consistência às conclusões a retirar, validando apenas as respostas que evidenciam uma cultura unânime ou um traço comum ao grupo dos entrevistados. Para as respostas sobre os objetivos a implementar na rede de AD, este aspeto não foi relevante, uma vez que a questão foi colocada através de uma pergunta aberta.

## (2) Metodologia para a definição do objetivos

Os Objetivos a implementar na rede de AD - na perspetiva da rede de AD e não na dos AD individualmente - na prossecução das PDEE deverão ser os que no seu âmbito de intervenção concorrem para a operacionalização das referidas políticas.

A metodologia que adotaremos para, posteriormente apresentarmos a nossa proposta de objetivos gerais a implementar é a seguinte:

- Analisar os diplomas legais e documentos com eventual interesse para a definição dos Objetivos a implementar na rede de AD e identificar as áreas de intervenção decorrentes das políticas acima referidas e dos respetivos objetivos estratégicos que se enquadram no âmbito de intervenção dos AD;
- Integrar os contributos considerados relevantes decorrentes das entrevistas realizadas e dos questionários aplicados.

---

<sup>31</sup> Conceito desenvolvido no Anexo 8.

<sup>32</sup> O que tecnicamente inviabiliza que a amostra estudada possa ser considerada estatisticamente significativa.



Segue-se a descrição de cada um dos passos acima descritos. Dadas as restrições impostas à extensão do trabalho e o tempo disponível, não será possível deduzir os objetivos específicos, as metas e indicadores, trabalho que em contexto real deveria ser realizado.

### **Limitações do estudo**

A limitação mais relevante foi a acima referida dimensão do universo dos atuais e ex-AD. Importa sublinhar que esta limitação é um facto incontornável, na medida em que a generalidade dos ex-AD já não se encontra ao serviço, o que impediu a obtenção dos seus endereços eletrónicos pelas vias formais.

#### **d. Aplicação da metodologia definida**

##### **(1) Análise dos diplomas legais e de documentos com eventual interesse para a definição dos Objetivos a implementar na rede de AD**

Conjugando o potencial de interesse do seu conteúdo com as restrições relativas à extensão do trabalho e ao tempo disponível, analisámos o conteúdo dos documentos, que constam na Tabela n.º 3. Concluímos que os documentos com interesse prático para o nosso trabalho são apenas os que se seguem, apesar do conteúdo da generalidade dos restantes - nomeadamente dos mais recentes - se apresentarem alinhados com o do CEDN

- CEDN 2013
- PAAEAD, do MDN;
- PE do Estado

Da análise dos vetores de ação estratégica definidos no CEDN 2013, verifica-se que, o contributo essencial deste documento para o nosso trabalho se concentra<sup>33</sup> no **Vetor 1. (I) Exercer soberania, neutralizar ameaças e riscos à segurança nacional**, que se decompõe nas seguintes quatro linhas de ação estratégica, nas quais nos iremos focar para definirmos os objetivos para a rede de AD:

- “1.1. Defender a posição internacional de Portugal;
- 1.2. Consolidar as relações externas de defesa;
- 1.3. Valorizar as informações estratégicas;

---

<sup>33</sup> Sem prejuízo de na sua ação, os AD poderem contribuir indiretamente para os outros vetores.



- 1.4. Adequar as políticas de segurança e defesa nacional ao ambiente estratégico.” (Conselho de Ministros, 2013)

**Tabela n.º 3** – Lista dos diplomas legais e outros documentos consultados para efeitos da definição dos Objetivos da rede de Adidos de Defesa  
Fonte: (Autor, 2014)

1.	Constituição da República Portuguesa;
2.	Programa do XII Governo Constitucional;
3.	Grandes Opções do Plano para 2014 (Lei n.º 83-B/2013, de 31 de dezembro);
4.	Lei de Defesa Nacional (Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 07 de Julho);
5.	Política de Defesa Nacional (integra os princípios, objetivos, orientações e prioridades definidos na Constituição da República Portuguesa (CRP), na presente lei, no Programa do Governo e no CEDN);
6.	Política Externa do Estado (extraída do Programa de Governo);
7.	Grandes Opções Conceito Estratégico de Defesa Nacional, de 2013 (apresentadas pelo Governo à Assembleia da República, em 02 de janeiro de 2013)
8.	Conceito Estratégico de Defesa Nacional, de 2013 (RCM 19/2013 de 05 de abril);
9.	Plano Anual de Ação Externa no âmbito da Defesa para 2014 (aprovado pelo MDN, em 19 de dezembro de 2013);
10.	Despacho n.º 01/MDN/2011, de 05 de janeiro;
11.	Decreto-Lei n.º 127/2010, de 30 de novembro;
12.	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (Lei Orgânica n.º 1-A/2009 de 07 de julho);
13.	Reforma “Defesa 2020”: Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas (anexa ao Despacho n.º 7527-A/2013, de 31 de maio, do MDN);
14.	Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014-2020 (aprovado pela RCM n.º 17/2014, de 27 de fevereiro de 2014);
15.	Estratégia Nacional sobre Segurança e Desenvolvimento (aprovada pela RCM n.º 73/2009, 16 de julho de 2009);

Uma análise detalhada do conteúdo do PAAEAD, revelou que este está exclusivamente dedicado aos objetivos da linha de ação 1.2 do **Vetor 1 do Capítulo VI** do CEDN. Admitindo-se a hipótese de as restantes linhas de ação do referido **Vetor 1**, puderem conter objetivos a implementar na rede de AD, a nossa análise subsequente concentra-se apenas no referido Vetor 1 do CEDN, reconhecendo-se no entanto o mérito do PAAEAD na promoção da unidade da ação externa no domínio da DN.

Assim, no Anexo 5 apresenta-se uma matriz de avaliação da aplicabilidade das linhas de ação estratégica do **Vetor 1 do Capítulo VI** (Conceito de ação estratégica nacional) do CEDN, aos Objetivos a implementar na rede de AD.



Quanto à PE, segundo o Major Mendes Cavaco<sup>34</sup> o MNE assumiu que os objetivos estratégicos da política externa nacional são os definidos no PG. (Cavaco, 2014) Assim, no Anexo 6 apresenta-se a matriz de avaliação da aplicabilidade dos objetivos estratégicos da Política Externa aos Objetivos a implementar na rede de AD.

(2) **Apresentação e análise dos resultados obtidos a partir dos questionários e das entrevistas**

**Questionários:**

No Apêndice 8 e 9 apresentam-se os resultados do tratamento das respostas aos questionários, com “Taxas de respostas” de 59,3% e 62,2%, para os Questionários 1 e 2, respetivamente. Segue-se uma síntese dos aspetos mais relevantes das respostas recebidas:

a. À pergunta **“Que Objetivos devem ser definidos para a rede de Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das Políticas de Defesa e Diplomáticas do Estado?”**

- Não resultaram contributos relevantes para a definição dos objetivos a implementar na rede de AD, por serem, em regra, descritos na perspetiva das suas funções e atribuições.
- Apenas 12.5% dos atuais ou ex-AD e 32.1% dos Auditores mencionam o objetivo de **“Funcionar em rede”**;
- Apenas 37,5% dos atuais ou ex-AD e 28.5% dos Auditores se referem a ações no âmbito da **“Economia de Defesa”**.

**NOTA:** Os resultados acima referidos refletem que estes universos não estão sensibilizados para estas duas dimensões (**“Funcionar em rede”** e **“Economia de Defesa”**)

b. Solicitados a **“Enumerar, por ordem decrescente de importância, os 5 (cinco) fatores / aspetos que mais têm dificultado a sua ação como Adido de Defesa”**, a generalidade das respostas aponta para a indefinição de objetivos e de prioridades de ação.

---

<sup>34</sup> Assessor Militar da DGPE do MNE



### **Contributos decorrentes das entrevistas**

Seguem-se os depoimentos considerados mais relevantes neste contexto:

“Os atuais AD **não operam presentemente em rede**; apenas circunstancialmente os AD comunicam entre si, nomeadamente quando os unem ligações de amizade ou proximidade. Não o fazem de forma a concorrerem, em conjunto, para um dado efeito ou resultado. Mas afigura-se evidente, que o País poderia retirar benefícios se os AD funcionassem, de facto, em rede.” (Pinto, 2014)

“Os objetivos dos AD variam no tempo, em função de diversos fatores e das necessidades conjunturais no âmbito das Políticas de Defesa Nacional, da Política Externa e dos Interesses Nacionais. Para além dos **objetivos gerais comuns a toda a rede de Adidos** e que visam, genericamente, defender os interesses nacionais, considero que haverá que definir objetivos específicos para cada Adido (do género de Carta de Missão, em função do país e área geoestratégica onde vai prestar serviço.” (Pecorelli, 2014)

“Os AD não recebem “Carta de Missão”; quando destacam, apenas recebem orientações verbais. Por vezes fazem pouco porque nada lhes é pedido. A sua ação também depende muito do Embaixador; só alguns sabem aproveitar bem a ação dos AD. A questão das dependências e a forma como se veicula a informação são dois aspetos muito sensíveis; o AD tem que ter muito bom senso.” (Fernandes, 2014)

“Os AD têm basicamente três funções: gerarem confiança junto dos seus interlocutores militares de forma a estabelecerem uma boa rede de relações (“*Confidence Building Measures*”) de forma a compilarem informações relevantes para o interesse nacional e divulgar o País.” (Silva, 2014)

“É **necessário identificar o que se quer que os Adidos façam no terreno. É necessário definir os objetivos**. As necessidades não são identificadas com regularidade e com suficiente antecedência; os pedidos aos Adidos são apresentados de forma ad-hoc”. (Clero, 2014)

“Não existem objetivos claramente definidos a atingir entre as FFAA de Portugal e dos outros países no âmbito da Defesa; são definidos caso a caso, em função do país acreditador. Existem poucos Acordos-Quadro de Cooperação bilateral; os poucos que temos são no âmbito da CPLP.” (Pereira, 2014)

“Falta-lhes uma Carta de Missão **específica para cada posto e o MDN devia ter uma orientação estratégica para cada caso**. De forma a potenciar a sua presença no exterior, julgo que **seria apropriado estender as funções dos AD de forma a abranger a Diplomacia**



de Defesa e a Diplomacia Económica. Para isso eles precisam de saber qual o retorno pretendido e as áreas a explorar.” (Penedos, 2013)

“Embora a área da **Segurança** não faça parte da ação específica dos AD, é uma área onde os AD poderão eventualmente vir a colaborar no futuro, se forem criadas as necessárias condições para o efeito.” (Clemente, 2014)

“Acompanhar o Programa de Apoio às Missões de Paz em África, no âmbito da segurança e defesa e as atividades dos parceiros da CPLP, no âmbito do Centro de Análise Estratégica” (Pereira, 2014)

“A rede de AD Franceses integra nos seus objetivos estratégicos: recolher informações, numa perspetiva de boas-práticas no âmbito da Defesa e divulgar as capacidades militares francesas com potencial interesse para o país anfitrião.” (Escarras, 2014)

#### **e. Proposta de Objetivos a implementar na rede de Adidos de Defesa**

“Os AD não têm que fazer diplomacia a não ser no âmbito das suas competências formais. (Pinto, 2014)

Conforme reconhecido pelo Despacho n.º 01/MDN/2011 “a especificidade da realidade político-estratégica e dos imperativos estratégicos militares e a diversidade dos interesses portugueses em cada país onde os nossos adidos de defesa prestam funções requerem o desempenho de tarefas e actividades também diferenciadas.” (Ministério da Defesa Nacional, 2011)

Assim, na sequência da análise desenvolvida nos Anexos 5 e 6, propomos os **objetivos gerais**<sup>35</sup> a implementar na rede de AD na prossecução das PDEE, constantes na Tabela n.º 4 abaixo.

Destes objetivos deverão decorrer objetivos específicos para cada posto de AD, suscetíveis de variar no tempo em função da conjuntura regional. Dadas as restrições impostas à extensão do trabalho e o tempo disponível, não nos é possível deduzir os objetivos específicos (decorrentes dos OG), as metas e indicadores, trabalho que em contexto real deveria ser realizado.

---

<sup>35</sup> Transversais a todos os postos de AD.





Em complemento dos objetivos gerais acima propostos, os AD deverão assumir os **objetivos particulares** aplicáveis ao seu contexto, assinalados nos Anexos 5 e 6.

Embora, alguns entrevistados preconizem que os AD devem passar a intervir no âmbito da diplomacia económica, somos de opinião de que esta matéria tem agentes específicos e extravasa claramente o atual âmbito de intervenção dos AD, que não têm preparação específica para este efeito. Contudo, o potencial decorrente da sua experiência de vida, preparação cognitiva e da capacidade de adaptação que é apanágio dos militares que por estatuto podem ser nomeados para as funções de AD, permite-lhes, com a devida preparação, desenvolver capacidades em áreas para que não estão no seu ADN, como é o caso da diplomacia económica.





**Tabela n.º 4** – Proposta de Objetivos Gerais a implementar na rede de Adidos de Defesa

Fonte: (CEDN 2013; Programa do XII Governo Constitucional, 2011, adaptação do Autor)

N.º	Objetivos Gerais da rede de Adidos de Defesa	Documento de referência
1.	Atuar de forma concertada, cooperando proactivamente entre os elementos do dispositivo de forma a consolidar a rede de AD e a potenciar o esforço desenvolvido na área da Defesa, em benefício nacional.	Pressuposto nosso
2.	Participar ativamente em missões que contribuam para a paz e a segurança internacional, no âmbito de organizações internacionais a que (Portugal) está vinculado;	CEDN - Vetor 1 (CAP. VI, # 1.1.)
3.	Intensificar as relações com os Estados com comunidades portuguesas, com os países com uma forte presença cultural portuguesa e com os Estados de origem das comunidades de imigrantes residentes em Portugal;	CEDN - Vetor 1 (CAP. VI, # 1.1.)
4.	Potenciar as oportunidades no domínio da <b>economia de defesa</b> ;	CEDN - Vetor 1 (CAP. VI, # 1.2.)
5.	Reforçar a capacidade das informações como instrumento de identificação de oportunidades de afirmação da presença portuguesa que contribuam para a segurança nacional, tirando partido de valores imateriais como a língua e a cultura, a democracia e o respeito pelos direitos humanos;	CEDN - Vetor 1 (CAP. VI, # 1.3.)
6.	Contribuir com informações sobre eventuais ameaças à segurança de Portugal ou dos seus aliados;	CEDN - Vetor 1 (CAP. VI, # 1.4.2.)
7.	Afirmar a nossa lealdade à aliança atlântica, no compromisso pela segurança e estabilidade internacional, assim como a defesa perante as novas ameaças;	PE
8.	Ter em especial atenção o exercício do mandato no Conselho de Segurança das Nações Unidas, <u>reforçando a imagem do País como um Estado empenhado na paz e na resolução dos conflitos internacionais</u> ;	PE
9.	<u>Revalorizar as comunidades de portugueses, residentes no estrangeiro</u> , tanto as tradicionais como as mais recentes, que representam um valor estratégico da maior importância para Portugal, nas componentes financeira, económica, cultural, social e política.	PE

Para que o dispositivo de AD passe a funcionar de forma consistente nos termos acima descritos, importa:

- Visão, determinação e empenhamento das chefias no processo de mudança;
- Que se realize periodicamente (sugere-se mensalmente) um brífingue, por tele-conferência, para que todos os AD possam estar informados das preocupações e das prioridades de todos os outros, e possam conhecer, em grupo, as preocupações e prioridades do MDN, do MNE, do CEMGFA e da DGPDN.



- Que o programa de preparação dos AD seja ajustado de forma a proporcionar-lhes as competências adequadas para o desempenho de funções no âmbito da Economia de Defesa, que como vimos atrás se trata de uma área de intervenção que não está ainda adequadamente consolidada na ação efetiva dos AD.
- Passara a realizar um bríftingue de situação mensal (atenção ao fuso horários dos elementos da rede; definir uma hora conveniente, tendo em consideração os AD que se encontram em fusos mais desfasados (Timor, EUA e Brasil)

Visando validar os resultados obtidos neste estudo, recomenda-se que seja elaborado um novo estudo orientado para um universo mais alargado de AD e de ex-AD e eventualmente de Oficiais com o CPOG e de ex-Auditores do CDN, de forma a que o estudo se possa basear numa amostra estatisticamente representativa.

#### **f. Síntese conclusiva**

A missão, atribuições e funções dos AD encontram-se definidas no Despacho n.º 01/MDN/2011, de 05 de Janeiro e no Decreto-Lei n.º 127/2010, de 30 de novembro.

Os AD têm como funções principais representar o seu país e as Forças Armadas e manter contactos com as instituições militares do país anfitrião visando a troca de informações e a cooperação militar entre os dois estados. Cumpre-lhe igualmente apoiar o Embaixador em questões da Defesa e de natureza militar, informar o Governo sobre eventual evolução na área da política militar e de segurança do país anfitrião e mediar contactos com a indústria de armamento na perspetiva de contribuir para a identificação de oportunidades no âmbito da projeção externa da indústria de DN, no âmbito da Economia da Defesa. Os AD acreditados em países com os quais Portugal desenvolve uma cooperação de defesa estruturada e em países onde se desenvolvem ações de CTM, têm atribuições funções específicas nestas áreas.

As respostas às entrevistas realizadas e os questionários aplicados vieram a evidenciar que os AD Portugueses não operam em rede e que não está claro para todos os intervenientes se (ou que) que esse deverá ser o caminho a prosseguir, em benefício dos interesses nacionais. Contudo no desenvolvimento deste Capítulo, assumimos como orientação - que se traduziu num dos Objetivos definidos - que o dispositivo de AD deve passar a operar em rede, mantendo o atual âmbito de intervenção.



Na Tabela 3 apresentamos os objetivos gerais que propomos que sejam implementados na rede de AD. Estes objetivos decorrem da PDN (e do documento que a operacionaliza, o CEDN) e da PE. No caso da PE o MNE a assumiu como Objectivos estratégicos os do PG. Caso a PDN ou a PE mudem, com uma eventual mudança de Governo ou de PG, os objetivos deverão ser ajustados em conformidade.

Para validar os objetivos propostos é importante que sejam corretamente identificadas as necessidades e o que de facto se pretende que resulte (efeitos / resultados) da ação dos AD.

O PAAEAD, plano que vem operacionalizar a ação externa no âmbito da Defesa, tem o mérito de promover a unidade da ação externa no domínio da DN, orientação fundamental para a coordenação e geração de sinergias nesta ação.

Concluimos que a H2, levantada no início da presente investigação, foi validada, confirmando que os objetivos a estabelecer para a rede de Adidos de Defesa, devem decorrer das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado e dos documentos que as operacionalizam, podendo variar no tempo, designadamente com possíveis alterações introduzidas nos programas de Governo na PE

Confirma-se assim que os objetivos a estabelecer para a rede de Adidos de Defesa, devem decorrer das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado e dos documentos que as operacionalizam, podendo variar no tempo, o que valida a H2.



#### **4. Modelo de competências a implementar na rede de Adidos de Defesa, na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomáticas do Estado**

*“No atual contexto da sociedade do conhecimento, a gestão de competências vem proporcionar um novo modelo de gestão das pessoas (...).”*

(Ceitil, 2007, p. 46)

##### **a. Notas introdutórias**

Para ser eficaz, o “modelo de competências” a implementar deve estar alinhado com os objetivos da rede de Adidos, com a missão e com as funções a desempenhar pelos AD.

Na pesquisa documental efetuada apurámos que a Descrição do Cargo (DC)<sup>36</sup> está definida num conjunto de documentos que integram o PEMGFA/PES 400 – SUP (publicação confidencial do EMGFA). Com as entrevistas realizadas confirmámos que este documento é utilizado como referência no processo de seleção dos Militares cujos nomes são submetidos ao Chefe do Estado-Maior dos Ramos, para efeitos da escolha do Militar a propor ao CEMGFA para efeitos de nomeação.

Consultados os documentos que constituem a DC verificámos que estes definem as “Funções e Responsabilidades”, as qualificações para o cargo consideradas “Obrigatórias” e “Desejáveis” a preencher para cada um dos postos de Adidos. Verificámos igualmente que o campo relativo à legislação aplicável se encontra incompleto e que nestes documentos não constam as competências comportamentais.

“Há muito trabalho a desenvolver neste âmbito: estabelecimento das competências necessárias; indigitação por competências e não apenas por critérios associados ao Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército; envolvimento do MNE e da DGPDN no processo da definição dos critérios de seleção.” (Correia, 2013)

Nesta fase, apurámos ainda que os Ramos procedem de forma diferente no que se refere à seleção dos candidatos à nomeação, a saber:

- (1) O Exército aplica a NEP AGE 109 – “Procedimentos para a nomeação de militares para missões, cargos e cursos internacionais”, (2ª alteração) de dezembro de 2010; (Pereira, 2014)

---

<sup>36</sup> Documentos semelhantes às “*Job Descriptions*”, da OTAN



- (2) A Marinha e a Força Aérea procedem a uma seleção mais personalizada – que no início do nosso estudo se afigurava pouco objetiva e transparente – mas que, com as entrevistas realizadas às Chefias dos respetivos órgãos de gestão de pessoal se verificou que o método aplicado é não só eficaz mas também efetivo, na medida em que otimiza a escolha da melhor pessoa disponível para o lugar certo.

Curiosamente, concluímos que ambos os métodos adotados são adequados face às especificidades dos Ramos, designadamente a dimensão do universo dos potenciais candidatos à nomeação, e a dispersão geográfica dos potenciais candidatos. (Silva, 2014)

#### **b. Enquadramento conceptual**

A pesquisa documental do conceito “**modelos de competências**”, em documentos escritos em português foi praticamente infrutífera. Alargando a pesquisa a documentos em língua inglesa encontrámos literatura dedicada ao conceito de “*Competency Models / Modelling*”, que analisada em detalhe revelou tratarem-se afinal de “**Métodos de Gestão de Competências**”. Alterando o foco da pesquisa procurando apenas pelo conceito de “competência” encontrámos inúmeros documentos, que para além deste conceito, desenvolviam igualmente teorias sobre “**Sistemas de Gestão de Competências**”, designação portuguesa para o atrás designado por “Métodos de Gestão de Competências”.

Constata-se assim, que a literatura existente sobre esta temática evidencia não existir, ainda hoje, uniformidade na abordagem ao conceito de Modelo de Competências. Em contrapartida, a abordagem da **gestão de competências** (muitas vezes designada de forma simplista, mas incorreta, por “modelo de competências”) é hoje mais consistente. Os **sistemas de gestão e desenvolvimento de competências** permitem às organizações definirem os portfólios de competências que os seus colaboradores deverão deter ou desenvolver para que o seu desempenho alcance resultados alinhados com a estratégia definida, como permitem fazer uma avaliação dos resultados efetivamente alcançados pelos colaboradores (avaliação de desempenho), com um razoável grau de objetividade.



### (1) **Evolução dos conceitos de “Competências” e “Modelos de Competências”**

Não sendo recente o conceito de competência foi introduzido no universo das ciências do comportamento no início da década de 70, pelo contributo decisivo do psicólogo americano David McClelland.

Argumentando que os testes de inteligência então realizados não eram preditores válidos de inteligência e verificavam-se irrelevantes para o desempenho evidenciado pelos indivíduos, através dos seus estudos que visavam a definição das competências efetivamente críticas para as organizações, McClelland despertou o interesse dos Serviços de Informações dos EUA que o contrataram para melhorar o seu processo de seleção<sup>37</sup> de pessoal para cargos diplomáticos, tarefa que realizou com sucesso.

Os estudos de McClelland baseavam-se na comparação de indivíduos com níveis de desempenho elevados com outros menos bem sucedidos, visando identificar as competências que contribuía para o sucesso dos primeiros, designando por competências o conjunto de conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos dos indivíduos.

Em 1973, McClelland escreveu um artigo inovador (*Testing for Competence rather than Intelligence*) que acabou por estar na génese da substituição dos testes de inteligência (até então utilizados nos processos de seleção de pessoal) pela abordagem que privilegiava a identificação das competências críticas para as organizações. Segundo Finn (1993), citado por Mulder (2007, p. 8), muitos pesquisadores estiveram posteriormente envolvidos em trabalhos deste tipo, designadamente Klemp (1980; 1981 e Herbert (1992), entre outros.

#### **Competência**

Desde o artigo de McClelland, o conceito de “Competência” tem vindo a evoluir. Mário Ceitil (2007, p. 46) utiliza mesmo a expressão “turbulência conceptual”, aplicada a esta evolução. Em 1982, Boyatzis definia sumariamente o conceito como “Características de um indivíduo de desempenho superior” e em 1995 Le Boterf, definia-o como a “Capacidade de mobilização de saberes para se tomarem decisões”.

Este termo deriva do latim "*competentia*", de "*competere*": estar em gozo ou no uso de, ser capaz de”, sendo comumente utilizado com dois significados distintos que

---

<sup>37</sup> Baseado na seleção dos melhores alunos das universidades de elite.





dependem fundamentalmente do contexto em que são aplicados: o de “autoridade para” (conceito jurídico que significa ter o direito de atuar ou decidir sobre algo, no exercício de um poder legalmente conferido) e o significado de “capacidade” ou “aptidão para”, na medida em que se tem o conhecimento, as perícias ou a atitude requeridas para um determinado desempenho. (Silva, 2001, p. 186)

Limitando-nos ao conceito aplicável no âmbito da formação, encontramos na literatura várias abordagens e definições de diferentes autores, facto que nos permite identificar duas linhas de pensamento distintas, sendo uma sustentada por autores americanos e ingleses (designadamente por Boyatzis e McClelland) que associam o conceito de “Competência” ao conjunto de conhecimentos, perícias e atitudes detidas por um indivíduo, independentemente do contexto em que o indivíduo se insere, e outra defendida por autores franceses (Le Boterf e Zarifian, entre outros) que entendem a competência como as realizações do individuo num determinado contexto.

Segundo Mário Ceitil, (2007, pp. 23 a 33), o conceito de “**Competências**” pode ser definido com base em diferentes perspetivas, interpretando as competências como:

- a. Atribuições; perspetiva jurídica anteriormente referida
- b. Qualificações: atributos extra-pessoais,
- c. Traços ou características pessoais: capacidades intra-pessoais,;
- d. Comportamentos ou ações: fenómenos inter-pessoais, definidas como resultados de desempenho

Nesta medida, segundo o referido autor, as competências podem ser divididas em “**transversais**” e “**específicas**”, a saber: (Ceitil, 2007, p. 42)

- As **competências transversais** são as que são mais universalmente requeridas, independentemente do contexto, da atividade exercida, da especificidade profissional e / ou situacional. Enquadram-se neste grupo as competências comportamentais, designadamente a inteligência emocional, o **espírito de cooperação**, a **facilidade de expressão** e a **resiliência**;
- As **competências específicas** são as que são requeridas para contextos ou atividades mais restritas.

Segundo Ceitil (2007, p. 42), para que o titular de uma função possa desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigências, é necessário que estas possuam os seguintes componentes:



- a. **Saber:** integra o conjunto dos conhecimentos que permitem ao indivíduo evidenciar o comportamento e o desempenho esperados;
- b. **Saber-fazer:** integra o conjunto de habilidades e destrezas que permitem ao indivíduo aplicar os conhecimentos que possui na resolução de problemas no contexto da sua função;
- c. **Saber-estar:** está relacionado com as atitudes e os interesses do titular da função. É necessário que o seu comportamento esteja de acordo com as normas e regras da organização em geral e do seu grupo de trabalho, em particular;
- d. **Querer-fazer:** está relacionado com os aspetos motivadores que levem o titular da função a ser bem sucedido;
- e. **Poder-fazer:** significa dispor dos recursos necessários ao desempenho..

Atualmente, o conceito de “Competência” é definido por muitos autores como sendo a aptidão ou capacidade de um indivíduo realizar uma tarefa ou resolver um problema, recorrendo ao conjunto de conhecimentos, perícias e atitudes que detêm. Importa sublinhar que nesta definição, no nosso entendimento, o termo “atitudes” encerra o conjunto das características pessoais de um indivíduo (designadamente os seus valores, crenças, cultura, traços, hábitos, motivações e interesses), que lhe moldam a personalidade e estão na génese dos seus comportamentos. (Daniel, 2004).

A nível nacional, o Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro define “Competência” na alínea b) do Artigo 3º como a “Capacidade reconhecida para mobilizar os conhecimentos, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal.” (Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2007)

### **Modelo de competências**

Como vimos atrás é possível demonstrar que os indivíduos com os níveis mais elevados de desempenho são, os que detêm as competências consideradas críticas para a organização para os cargos por eles exercidos.

De acordo com Lucia et al. (1999, p.5), um **modelo de competências** é uma ferramenta<sup>38</sup> descritiva que identifica os conhecimentos, as perícias, as características pessoais e os comportamentos necessários para um indivíduo para realizar com eficácia um

---

<sup>38</sup> Na contra-capá do seu livro, Lucia (1999) sintetiza a definição do conceito repetindo a sua natureza de ferramenta, ainda que descritiva.





papel numa organização, usado como uma ferramenta de gestão de recursos humanos para proceder à seleção, formação / treino, desenvolvimento pessoal, e planear as substituições dos titulares dos cargos.” (Lucia et al., 1999, pp. 9-15)

Uma das formas mais eficazes de identificar de forma integrada as funções e tarefas que integram um cargo, bem como as qualificações e competências críticas exigidas, em função das responsabilidades, autonomia, condições de trabalho e exigências físicas e psicológicas é realizar uma análise de trabalho aplicada ao caraterização do cargo realizando. (Cega, 2000)

## (2) **Exercício da dialética; conceitos adotados**

Existindo diversas definições, algumas muito semelhantes para o conceito de “**Competência**”, adotamos para efeitos deste trabalho o seguinte conceito: “O conjunto de saberes, de saberes-fazer e de saberes-estar (relacionar-se) que caracterizam uma pessoa ou um grupo de pessoas. Saberes são conhecimentos, saberes-fazer são métodos e técnicas, saberes-estar são atitudes e comportamentos.” (Superintendência dos Serviços do Pessoal, 2008)

Quanto ao conceito de “**Modelo de Competências**”, trata-se de um conceito instrumental, utilizado pelas organizações em função das suas necessidades e interesses. Para efeitos do presente trabalho vamos assumir que se trata de um **portfólio de competências** (**essenciais** e **desejáveis**), a partir do qual poderão ser selecionadas as competências adequadas a cada um dos postos de AD, face às suas especificidades, e assim definir a respetiva DC.

### c. **Descrição da metodologia a aplicar**

#### (1) **Recolha de dados**

A metodologia adotada neste Capítulo para efeitos de recolha de dados é a descrita no Capítulo anterior; neste limitar-nos-emos a referir as diferenças introduzidas.

#### (2) **Metodologia para a definição do modelo de competências**

Para a definição do portfólio de competências “**Essenciais**” e “**Desejáveis**”, a implementar na rede de AD aplicámos aos dados obtidos nas respostas dos questionários



um critério associado ao desvio-padrão da distribuição das opiniões registadas, nos seguintes termos:

- Considerámos **“Essenciais”** (ou “Críticas”) as competências cuja média das respostas se situa acima do 1º desvio padrão (DP) da média do conjunto das médias obtidas de todas as competências;
- Considerámos **“Desejáveis”** (ou “Necessárias”) as competências cuja média das respostas se situa dentro do desvio de um DP na vizinhança da média global de todas as competências.

As competências a propor, decorrerão assim, das respostas aos questionários aplicados, ponderadas com as respostas às entrevistas, designadamente a individualidades com experiência na direção e gestão dos AD.

Para apoio às respostas aos questionários no contexto deste Capítulo, foi elaborado um documento descritivo de cada uma das competências, que se apresenta no Anexo 7.

Assumindo que a sensibilidade dos elementos dos dois universos que responderam aos questionários é muito semelhante relativamente a esta matéria (facto evidenciado pelos resultados que apresentamos nos Apêndice 8 e 9) decidimos integrar as respostas às duas seguintes questões:

- “Em função da relevância que lhes atribui para o exercício do cargo de Adido de Defesa, classifique sff numa escala de 1 a 4 (assumindo que: 1 = Dispensável; 2 = Conveniente; 3 = Necessário; 4 = Indispensável) cada uma das competências que se seguem:”
- “Visando contribuir para uma eventual decisão quanto à sua inclusão (ou não) no programa de preparação dos Adidos de Defesa, classifique sff numa escala de 1 a 4 (sendo: 1 = Dispensável; 2 = Conveniente; 3 = Necessário; 4 = Indispensável) os conteúdos programáticos que se seguem, tendo em consideração a sua relevância para o cumprimento da missão dos Adidos de Defesa;”

Assim, as 44 respostas recebidas passam a constituir uma amostra estatisticamente significativa, constituindo uma “Taxa de respostas” global de 61%, face ao universo dos 72 elementos consultados.

### **Limitações do estudo**

Nada a acrescentar ao referido na alínea c. (2) do Capítulo anterior.



**d. Aplicação da metodologia definida**

Segue-se a análise dos resultados obtidos com base nas respostas aos questionários e às entrevistas

**Questionários:**

A média global das avaliações atribuídas às competências foi de 3,36 e o desvio-padrão (DP) médio obtido foi de 0,25.

Aplicando o critério acima definido, conclui-se que se consideram:

- **“Competências Essenciais”** as que obtiveram uma média acima do 1º DP, i.e., as avaliadas com uma média superior a 3,61. O conjunto destas competências é apresentado na Tabela n.º 5 abaixo;
- **“Competências Desejáveis”** as que obtiveram uma média situada no desvio correspondente a um DP na vizinhança do valor médio, i.e. as avaliadas com médias entre 3,11 e 3,61. O conjunto destas competências é apresentado na Tabela n.º 6 abaixo

Assim, na Tabela n.º 5 que se segue, apresentam-se os resultados obtidos pelas competências que pelos critérios acima propostos deverão ser consideradas **“Competências Essenciais”**. Face ao valor de K obtido, verifica-se que as respostas evidenciam uma concentração de opiniões em torno do valor médio de cada uma destas competências.

**Tabela nº 5 – Competências Essenciais**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Competências Essenciais</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Sentido das responsabilidades	3,75	-0,599
Carácter	3,73	-0,927
Dedicação ao serviço	3,68	-1,413
Conduta	3,66	-1,591
Autoconfiança	3,61	-0,172
Autonomia, iniciativa e eficácia	3,61	-0,172
Senso comum	3,61	-1,853

Da mesma forma, na Tabela n.º 6 abaixo apresentam-se os resultados obtidos pelas competências que de acordo com os critérios acima definidos, deverão ser consideradas **“Desejáveis”**. Desta tabela a **“Compreensão Estratégica”** em virtude de apresentar um valor de K superior a 0,263, o que evidencia uma grande dispersão nas opiniões sobre a



necessidade de os AD deterem esta competência.

**Tabela n.º 6 – Competências Desejáveis**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Competências Desejáveis</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Autodomínio	3,52	-0,861
Espírito de cooperação	3,50	-0,420
Capacidade de adaptação	3,48	-1,021
Sentido de disciplina	3,48	-0,243
Aparência e atitude	3,45	-1,063
Determinação	3,43	-1,081
Comportamento Social	3,43	-2,012
Conhecimentos profissionais	3,41	-0,551
Sociabilidade	3,39	-0,706
Facilidade de expressão	3,34	-0,654
Coerência	3,32	-0,566
Capacidade de organização	3,27	-0,460
Compreensão estratégica	3,18	<b>2,553</b>
Coragem Moral	3,18	0,189
Orientação para resultados	3,14	-1,072

Na Tabela n.º 7 abaixo apresentam-se as competências que obtiveram valores médios inferiores a 3,11 (desvio de um DP abaixo do valor médio), concluindo-se que não são valorizadas pelos elementos da amostra que respondeu aos questionários.

De notar que a “Cultura geral”, a “*Networking*” e o “Trabalho Intelectual” apresentam valores de K superiores a 0,263, o que evidencia uma grande dispersão nas opiniões sobre a necessidade de os AD deterem estas competências. A capacidade de “*Networking*” tem mesmo a particularidade de ter sido a menos valorizada de todas as colocadas à apreciação.

No nosso entendimento, o facto de Tabela n.º 7 surgir, em especial, a competência “*Networking*”, é um bom indicador de que há muito trabalho a fazer para, culturalmente, mudarmos de paradigma, no sentido de potenciar a rede de AD em benefício dos interesses nacionais.



**Tabela nº 7 – Competências pouco valorizadas**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Competências pouco valorizadas</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Sentido de antecipação	3,07	-1,050
Cultura geral	3,05	<b>1,693</b>
Resiliência	3,02	-0,312
Liderança	2,98	-0,865
Trabalho intelectual	2,93	<b>0,566</b>
"Networking"	2,91	<b>1,137</b>

Um dos resultados relevantes neste contexto decorrente dos questionários é a apreciação negativa (42,5% de satisfação) em relação à adequação do programa preparação proporcionada para o exercício do cargo.

No Anexo 9 apresentamos um CD contendo os ficheiros Excel, com os dados em bruto e com o tratamento às respostas dos Questionários. Embora extravase o âmbito deste estudo, nesse CD integrámos também um ficheiro com o tratamento dos dados relativos aos “Conteúdos” devem integrar o programa de preparação dos AD. Nesse ficheiro conclui-se que na opinião da amostra consultada os AD devem ser preparados nas seguintes áreas:

- Relações Internacionais e da Estratégia;
- Organizações multinacionais onde Portugal está representado no âmbito das relações multilaterais (OTAN, UE, ONU, etc);
- Sobre o país onde vai desempenhar funções (história, política, religião, costumes, etc);
- Universo das empresas nacionais de Base Tecnológica das Indústria de Defesa.

### **Resultado das Entrevistas:**

De acordo com o Dr. Henrique Castanheira<sup>39</sup>, as competências essenciais para um AD são: domínio da língua, sociabilidade, capacidade de estabelecer laços de confiança, conhecimento do país, sensibilidade regional, proatividade, experiencia/formação

---

<sup>39</sup> Diretor da DRI/DGPDN.



adequada na área da *intelligence*, Perceber que “pontes” pode criar e perceber as fragilidades e interesses do país anfitrião.” (Castanheira, 2014)

“A dependência funcional da DGPDN deve ter associado o perfil de competências pretendido para os Adidos; falta a DGPDN definir as competências pretendidas”. (Clero, 2014)

Para o CALM Braz da Silva,” o AD deve ser sociável, simpático, mas também deve saber quando tem que ser superficial na abordagem. Deve ser capaz de estabelecer laços de confiança junto dos seus interlocutores formais, criando condições para conseguir obter informações relevantes para o interesse nacional.” (Silva, 2014)

Para o AD Alemão, CDR Birkel, para além de características pessoais o AD deve estar habilitado com conhecimentos na área da segurança, Inteligência Militar e de Economia da Defesa. (Birkel, 2014)

O AD Americano referiu que para “os seus AD as competências em diplomacia são fundamentais” (Hampton, 2014)

O AD Espanhol, COR Carlos Garcia, referiu que “o desempenho anterior em funções relacionadas com a Diplomacia de Defesa são valorizadas.” (Garcia, 2014)

“Tem que haver preocupação com a personalidade da pessoa a nomear, nomeadamente no que se refere à capacidade de relacionamento e capacidade de adaptação a situações novas. E o Plano de preparação deve ser melhorado, de forma a ser orientado para o cargo e não genérico.” (Correia, 2013)

“O período de sobreposição durante a rendição dos AD é um período fundamental para o sucesso da integração do novo AD.” (Fernandes, 2014)

Não sendo viável transcrever todas as entrevistas realizadas importa sublinhar que de uma forma praticamente unânime, as competências consideradas pelos entrevistados, como “Essenciais” foram as seguintes, que coincidem com em grande medida com o resultado do nosso estudo:

- (1) “Senso comum” (ou bom senso);
- (2) “Sentido das responsabilidades”;
- (3) “Comportamento social”, que deve ser exemplar;
- (4) “Caráter”;
- (5) “Sociabilidade”;
- (6) “Conduta”;
- (7) “Autonomia, iniciativa e eficácia”



(8) “Dedicação ao serviço”

(9) “Autodomínio”;

É curioso notar que os entrevistados com responsabilidades atuais ou pretéritas no âmbito da direção dos AD, e na gestão do pessoal dos Ramos, colocaram grande ênfase nas primeiras oito competências acima listadas, verificando-se contudo que o “Comportamento social” e a “Sociabilidade” não são consideradas, em termos médios, pelos elementos da amostra que respondeu aos questionários como das competências mais relevantes.

Nas entrevistas realizadas foram igualmente identificados aspetos relacionados com os processos de seleção e de preparação para o cargo, bem como com o exercício das funções dos AD que se consideram sensíveis. Dado tratar-se de matéria que extravasa o âmbito do presente trabalho, remetem-se para o Apêndice 7, para eventual, análise futura no sentido de se identificarem oportunidades de melhoria.

#### **e. Proposta do modelo de Competências a implementar na rede de Adidos de Defesa**

Face aos resultados obtidos no estudo acima descrito, propõe-se que o **portfólio de competências** para o cargo de AD passe a integrar as Competências “**Essenciais**” e “**Desejáveis**” apresentadas, respetivamente, nas Tabelas n.º 5 e 6, que se apresentam listadas por prioridades (da média obtida e do valor de K)

O referido **portfólio** permitirá afinar a DC para cada posto de AD em função da respetiva conjuntura. Nesse sentido, importa promover a realização de reuniões com a antecedência suficiente entre representantes do MDN / DGPDN, do MNE e do CEMGFA / CISMIL. De acordo com a experiência do Comandante Escarras, AD Francês em Lisboa, justifica-se que este processo de afinação dos requisitos do Militar a nomear para determinado cargo seja iniciado com cerca de ano e meio de antecedência face à data de nomeação do futuro AD. (Escarras, 2014)

#### **f. Síntese conclusiva**

Visando responder à QD3, consultámos a literatura existente sobre esta temática tendo-se verificado que existem dois domínios distintos de aplicação do conceito de “Competência”, uma de aplicação jurídica e outra no âmbito da formação; limitámos o âmbito do nosso estudo ao domínio da formação. Verificámos ainda que não existir um conceito padronizado de “Modelo de Competências”, frequentemente confundido com o de



“Métodos de gestão de competências” e mesmo com outro conceito muito semelhante, o dos **sistemas de gestão e desenvolvimento de competências**. Estes permitem às organizações definirem os portfólios de competências dos seus colaboradores que o seu desempenho alcance resultados alinhados com a estratégia definida, bem como realizar a avaliação de desempenho, dos seus colaboradores com reduzida subjetividade.

Atendendo à complexidade associada às múltiplas dependências dos AD e às suas atribuições afigura-se conveniente que, antes do início da comissão de serviço, os futuros AD sejam objeto de uma ação de **preparação** assente num diagnóstico de necessidades de formação ajustado ao cargo que vão desempenhar.

Tendo os AD funções de representação do País, é espectável que o seu desempenho contribua para a dignificação do cargo e para a imagem de Portugal no exterior, pelo que todos os AD devem possuir um conjunto de competências **essenciais** comuns a todos os postos de AD, que lhes permitam atingir um nível elevado de desempenho. Dado que alguns postos de AD requerem destes, características e competências especiais, as respetivas DC devem ser ajustadas em função das especificidades dos postos em apreço, integrando complementarmente as competências **desejáveis** selecionadas com base no modelo de competências estabelecido.

Assim, as competências que compõem cada DC devem decorrer de um portfólio (modelo) de competências que integre competências **essenciais**, bem como um conjunto de competências **desejáveis**, do qual se extrairão as competências específicas para cada posto de AD.

Concluímos assim que a H3, levantada no início da presente investigação, foi validada, confirmando que o modelo de competências dos AD a implementar deve ser composto pelo conjunto de competências identificadas como **essenciais** (transversais a todos os postos de AD) e pelo universo das competências consideradas **desejáveis**, de forma a permitir deduzir o perfil de competências ajustadas a cada posto de AD. A análise de trabalho e a análise de funções forma tecnicamente correta de identificar as necessidades de cada cargo, devendo resultar de uma Análise de Trabalho aplicada ao cargo de Adido de Defesa.





## Conclusões

O percurso metodológico da presente investigação foi desenvolvido de acordo com as sete etapas do ciclo de investigação do modelo de Quivy & Campenhoudt, agregadas em três fases, tendo sido adotado o método de investigação hipotético-dedutivo.

Inicialmente procedemos a uma pesquisa preliminar e leitura da bibliografia identificada sobre o tema e à realização de entrevistas preliminares a especialistas na área em estudo, visando explorar diversas perspetivas sobre a temática. Seguiu-se a definição do quadro concetual, a identificação dos conceitos essenciais, a sua relação com os OE e consequentemente com as QD, após o que consolidámos o modelo de análise, deduzindo as hipóteses a validar. Seguiu-se a fase da verificação em que procedemos à recolha de informação através de dois questionários (aplicados a dois universos com sensibilidade sobre a temática em estudo: atuais e ex-AD e Auditores do atual CPOG e do CDN 2012/2013)) e da realização de uma nova vaga de entrevistas de validação, bem como de consultas bibliográficas de novos autores reconhecidos que escreveram sobre tópicos específicos da temática, e da consulta detalhada de diplomas legais, para validarmos os resultados a que fomos chegando. Entretanto procedemos à análise dos resultados dos questionários e das entrevistas que nos proporcionaram elementos de informação preciosos. Com base nos dados recolhidos aplicámos os nossos algoritmos de decisão de forma a propormos os objetivos a implementar na rede de AD e a apresentar a nossa proposta de modelo de Competências. No final confirmámos a validação integrada das hipóteses (que até então se foi processando, parcelarmente, no final de cada Capítulo) respondendo à nossa questão central.

Foram realizadas entrevistas aos AD de cinco países amigos (Brasil, EUA, Alemanha, Espanha e França), que foram muito úteis numa perspetiva de comparação da forma como é exercido o cargo no contexto dos países em questão.

Os AD Portugueses são Oficiais das FFAA, de elevada patente, acreditados nos países anfitriões, que integram a missão diplomática em que servem e têm estatuto diplomático, condição que lhes confere imunidade diplomática, de acordo com o estabelecido na Convenção de Viena de 1961. Desempenham as suas funções na dependência hierárquica do CEMGFA e na dependência funcional da DGPDN, atuando, no local, sob orientação política e geral do Embaixador.

Os AD têm como função principal representar o país e as FFAA e manter contactos com as instituições militares do país anfitrião visando a troca de informações e a



cooperação militar entre os dois estados. Cumpre-lhe igualmente apoiar o Embaixador em questões da Defesa e de natureza militar, informar o Governo sobre eventual evolução na área da política militar e de segurança do país anfitrião e mediar contactos com a indústria de armamento. Nas funções mais importantes dos AD incluem-se a criação e consolidação de laços de confiança na área militar, constituírem-se como elementos proactivos do sistema de informações Portuguesas e contribuir para uma imagem positiva do país no exterior.

Desde o final da década de 90, o dispositivo de Adidos Portugueses tem vindo a ser objeto de uma redução, que se acentuou a partir de 2005, tendo entretanto Portugal deixado de ter Adidos Militares. Presentemente Portugal conta com 12 Adidos de Defesa, acumulando alguns deles credenciações nos países vizinhos do país onde residem,

Com o fim da Guerra Fria, as alterações verificadas no contexto internacional de segurança e defesa contribuíram para o alargamento das funções dos Adidos de Defesa, que em alguns casos passaram a desenvolver ações de apoio ao setor de segurança e da defesa em países em vias de democratização, a colaborar em operações de apoio à paz e de gestão civil de crises bem como na compilação de informações de controlo do terrorismo. Mais recentemente tem-se verificado a tendência do envolvimento dos Adidos de Defesa em ações no âmbito da diplomacia económica e da segurança (havendo na área da Defesa também quem o preconize), recebendo para o efeito, previamente, preparação adequada. As necessidades de intervenção dos AD nos países em que estão acreditados variam em função de variáveis contextuais relacionadas com cada um dos países em apreço.

Em termos nacionais, o Decreto-lei n.º 56/81, de 31 de março, conjuntamente com as instruções para a sua execução, é considerado o diploma orientador do enquadramento legal e da atividade dos AD, estabelecendo que os AD fazem parte da missão diplomática em que servirem e têm estatuto diplomático. Em termos funcionais, os AD a ação dos AD no âmbito da PEDN assenta no Despacho n.º 01/MDN/2011, de 05 de janeiro, diploma que define a missão e as atribuições genéricas dos AD, estabelecendo igualmente, nos casos aplicáveis, atribuições específicas no âmbito da defesa estruturada e da CTM,) e no Decreto-Lei n.º 127/2010, de 30 de novembro, no que se refere ao seu enquadramento na missão diplomática, com o estatuto de PEMNE. Confirma-se assim que o papel dos Adidos de Defesa no plano legal, funcional e hierárquico, se encontra definido num conjunto alargado de diplomas legais, sendo as relações de dependência funcional as que apresentam maior grau de complexidade.



No nosso entendimento, estes diplomas interpretam os AD numa perspetiva meramente instrumental e não estratégica, (centrada nos Adidos e não na “rede de AD”), evidenciando margem para progressão em termos de visão, clarificação e alinhamento, no que se refere ao que se pretende da rede de AD.

Na Tabela 3 apresentamos os objetivos gerais que propomos que sejam implementados na rede de AD para a prossecução da PDEE. Estes objetivos decorrem da PDN (e do documento que a operacionaliza, o CEDN) e da PE. No caso da PE o MNE a assumiu como Objetivos estratégicos os do PG. Caso a PDN ou a PE mudem, com uma eventual mudança de Governo ou de PG, os objetivos deverão ser ajustados em conformidade.

No final do Capítulo 4 propõe-se que, para efeitos do modelo de Competências seja adotado um **portfólio de competências** para o cargo de AD que integre as Competências “**Essenciais**” e “**Desejáveis**” apresentadas, respetivamente, nas Tabelas n.º 5 e 6. O referido **portfólio** permitirá afinar a DC para cada posto de AD em função das respetivas especificidades conjunturais.

O desenvolvimento deste **portfólio** foi suportada na consulta dos diplomas legais acima sobre a função dos AD, nas entrevistas realizadas a representantes da DGPDN/MDN, dos Gabinetes do MDN, do CEMGFA, ao Diretor do CISMIL, ao Chefe do GLADM, aos Diretores dos órgãos de gestão de pessoal dos Ramos, entre outras entidades com experiência na gestão e na ação dos AD e no tratamento dos questionários com base numa abordagem e critérios estatísticos aplicados aos dados recolhidos, que conferem consistência e clareza ao processo adotado, contribuindo para a redução da subjetividade do processo de tomada de decisão quanto à proposta apresentada. Na base deste processo está, no fundo, uma análise de trabalho que permitiu compilar informação que poderá vir a ser relevante para futuros estudos nesta área.

De acordo com os resultados do nosso estudo, no programa de preparação dos futuros AD, devem-lhes ser proporcionados conhecimentos nas seguintes áreas: Relações Internacionais e Estratégia; Organizações multinacionais onde Portugal está representado no âmbito das relações multilaterais (OTAN, UE, ONU, etc), informação sobre o país onde vai desempenhar funções (história, política, religião, costumes, etc) e sobre o universo das empresas nacionais de Base Tecnológica das Indústria de Defesa.

A informação recolhida quer através dos questionários quer das entrevistas apontam para dois dados objetivos: o dispositivo de AD não funciona em rede e as ações no âmbito



da “Economia da Defesa” não estão assimiladas como prioritárias pelos AD nem são reconhecidas como tal pelos Auditores do CPOG e do CDN. Neste aspeto, o nosso entendimento é que é necessária visão e determinação das chefias no sentido de mudar o paradigma nestas duas dimensões, com as quais se concorda. De facto, como resultado da nossa reflexão sobre esta matéria afigura-se claro que o interesse nacional determina, que o dispositivo de AD deve passar a operar efetivamente em rede. O facto de a competência associada ao trabalho em rede ter sido a menos valorizada de todas as que foram colocadas nos Questionários revela que há muito trabalho a fazer para, culturalmente, mudarmos de paradigma, no sentido de potenciar a rede de AD em benefício dos interesses nacionais.

Dada a dependência funcional dos AD da DGPDN, afigura-se conveniente que esta Direção contribua com os pré-requisitos necessários - na sua perspetiva - para o desempenho dos cargos em apreço, identificando para o efeito o conjunto de competências (essenciais e desejáveis) para efeitos dos processos de seleção conduzidos pelos Ramos.

Recomenda-se:

- a. Que se atualizem as DC no campo relativo à legislação aplicável, que se encontra incompleto e que se aproveite os resultados deste estudo no sentido de afinar as DC;
- b. Admitindo que o perfil do candidato a nomear possa, em determinadas situações, ter que se ajustar à conjuntura geo-estratégica e política do país acreditador, sugere-se que com a antecedência adequada (dois a três meses antes dos Ramos darem início ao processo de seleção do Militar a nomear) se realize uma sessão de trabalho entre representantes do EMGFA, da DGPDN (em representação do MDN) e do MNE para afinar o perfil de competências a integrar na DC.
- c. Que seja clarificada a dependência funcional dos AD da DGPDN; o âmbito “político-militar”, terminologia que se afigura vago e gera, por vezes, conflitos na ação dos AD no âmbito da Missões Diplomáticas onde estão inseridos.
- d. Que se realize um diagnóstico de necessidades de formação, em função dos requisitos estabelecidos nas DC e nas competências dos futuros AD, de forma a adequar o programa de preparação às suas necessidades.

Numa perspetiva de estudos futuros, sugere-se que, visando validar os resultados obtidos neste estudo relativamente ao modelo de competências a implementar, seja



elaborado um novo estudo orientado para um universo mais alargado de AD e de ex-AD e eventualmente de Oficiais com o CPOG e de ex-Audidores do CDN, de forma a que o estudo se possa basear numa amostra estatisticamente representativa.

Como contributo para o conhecimento, propõe-se a seguinte definição para o conceito de “**Rede de AD**”: conjunto integrado de AD que atua de forma concertada, com base numa estratégia superiormente definida, constituindo uma estrutura com um padrão cultural, comportamental e procedimental próprio, que partilha informação relevante em tempo real através de relacionamentos horizontais e verticais, e que faz circular elementos materiais e / ou imateriais entre os seus elementos, de forma a cumprir a sua missão em benefício dos interesses nacionais.

Em resultado do estudo desenvolvido, nos capítulos anteriores validámos as três Hipóteses formuladas no início da presente investigação. Em resposta à nossa Questão Central: “**Como se caracteriza o papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomática do Estado?**” concluímos que a referida caracterização é efetuada através:

- Do enquadramento legal, funcional e hierárquico do papel dos AD nos termos acima descritos;
- Dos objetivos a implementar na rede de AD acima referidos;
- Do modelo de competências a implementar na rede de AD acima proposto.



## Bibliografia

- Assembleia da República, 2005. *Sétima revisão constitucional* (Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2009a. *Aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas* (Lei Orgânica n.º 1-A/2009 de 07 de julho), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2009b. *Aprova a Lei de Defesa Nacional* (Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 07 de julho), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2011. *Aprova as Grandes Opções do Plano para 2012-2015* (Lei n.º 64-A/2011 de 30 de dezembro), Lisboa: Diário da República
- Avolio, JC et al., 2009. *Dicionário Francês Online Michaelis*. [Em linha] Editora Melhoramentos Ltda. Disponível em: [http://michaelis.uol.com.br/escolar/frances/definicao/frances-portugues/attache\\_15890.html](http://michaelis.uol.com.br/escolar/frances/definicao/frances-portugues/attache_15890.html), [Consult. 16 out. 2013]
- Bicho, CS, 2013. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistada por José Daniel, no MDN/DGPDN, 24 set 2013
- Birkel, FJ, 2014. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistada por José Daniel, no MDN/DGPDN, 10 abr. 2014
- Castanheira, H, 2014. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistada por José Daniel, no MDN/DGPDN, 11 abr. 2014
- Cavaco, MJM, 2014. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel [por via telefónica, em complemento de troca de documentos por correio eletrónico], 30 abr. 2014
- Cega, JMD, 2000. *A Formação e Informação no Local de Trabalho*. Lisboa: SGS
- Ceitil, M, 2007. *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.



- Clemente, P, 2014. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, no Instituto da Defesa Nacional, 20 mar. 2014
- Clero, RMC, 2014. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, no Ministério da Defesa Nacional, 31 mar. 2014
- Conselho de Ministros, 2008. *Aprova as orientações para a execução da reorganização da estrutura superior da defesa nacional e das Forças Armadas* (RCM n.º 39/2008, de 28 fev.), Lisboa: Diário da República
- Conselho de Ministros, 2013. *Aprova o Conceito Estratégico de Defesa Nacional* (RCM 19/2013 de 05 de abril), Lisboa: Diário da República
- Correia, JM, 2013. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, no EMGFA/Gabinete do Comandante da FRI, 16 out. 2013
- Daniel, JMM, 2004. *Concepção e Gestão da Formação*. In: Universidade dos Açores, 2004. Mestrado em Ambiente, Saúde e Segurança. Ponta Delgada, 17 e 18 dez. 2004. Ponta Delgada: Universidade dos Açores
- DCAF, 2008. *Adidos para a Defesa*. [Em linha] Genebra: DCAF. Disponível em: [www.dcaf.ch/content/download/35371/.../port\\_defense\\_attachees.pdf](http://www.dcaf.ch/content/download/35371/.../port_defense_attachees.pdf), [Consult. 25 set. 2013]
- Direção do Serviço de Formação, 2006. *Glossário de Termos de Formação Profissional*. Superintendência dos Serviços do Pessoal. Lisboa: Marinha
- Eikmeier DC, 2004. Center of Gravity Analysis. *Military Review*, U.S. Army, [Em linha] july-august 2004. Disponível em: [www.au.af.mil/2Fau/2Fawc/2Fawcgate/2Fmilreview/2Feikmeier.pdf&ei=WGBQU8CiBNLy7AbFx4H4Dg&usg=AFQjCNH8mGo9Ws1ZpZJ0yTxg3oszDXMi kw&sig2=DvkKYeOQJ71ctmkBTWWg8g&bvm=bv.65058239,d.bGQ](http://www.au.af.mil/2Fau/2Fawc/2Fawcgate/2Fmilreview/2Feikmeier.pdf&ei=WGBQU8CiBNLy7AbFx4H4Dg&usg=AFQjCNH8mGo9Ws1ZpZJ0yTxg3oszDXMi kw&sig2=DvkKYeOQJ71ctmkBTWWg8g&bvm=bv.65058239,d.bGQ), [Consult. 16 abr. 2014]
- Escarras, F, 2014. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, no IESM, 10 abr. 2014



- Fernandes, 2014. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, no EMFA, 11 abr. 2014
- Ferreira, PT, 2013. *Política Externa e Defesa Nacional: Razões de Estado*, Working Paper 13/27, Julho 2013. [em linha] s.l.: Contraditório Think Tank, Disponível em: [www.contraditorio.pt](http://www.contraditorio.pt), [Consult. 28 nov. 2013]
- Ferreira, RM, 2013. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, no EMGFA/GLADM, 02 out. 2013
- Fleury, ACC et.al., 2004. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas
- Garcia, 2014. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, no IESM, 27 mar. 2014
- Gomes, AMH. *A Política Externa e a Política de Defesa Nacional: O papel do Adido de Defesa na articulação entre o MNE e o MDN*. Discussão Dirigida do CPOG 2010/2011. IESM
- Hampton, 2014. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, no IESM, 09 abr.. 2014
- IESM, 2012. NEP ACA 018, jul. 2012
- IESM, 2013a. *Temas para TII/CPOG - 2013/2014* (Anexo A da Informação n.º 17/CISDI/2013, de 12 set. 2013). Pedrouços: IESM.
- IESM, 2013b. NEP ACA 010, fev. 2013
- Jesus, J, 2013. Precisar Portugal de uma Política Externa para a Ásia? *Revista Nação e Defesa*, n.º 134, 18-19.
- Johnson, LK, 2003. Preface to a Theory of Strategic Intelligence, *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 16, Issue 4, p. 638
- Klemp, GO, 1980. *The assessment of occupational competence*. Washington DC: National Institute of Education.
- KSAO, 2013. *Definition of KSAO*. [em linha] s.l.: Human.Resources.Hrvinet.com. Disponível em: <http://www.humanresources.hrvinet.com/what-is-ksao/>, [Consult. 29 mar. 2014]





- LeBoyer, C, 1997. *Gestion de competências*. Barcelona: Gestion
- Lopes, H et al., 2000. *Estratégias empresariais e competências-chave*. Lisboa: OEFP
- Lucia, AD et al., 1999. *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeifer
- Lubin, A, 2014. *What is a Defense Attache?*. [em linha] s.l.: Answers. Disponível em: <http://military.answers.com/positions/what-is-a-defense-attache>, [Consult. 10 abr. 2014]
- Magalhães, JG, 1982. *A Diplomacia Pura*. Lisboa: APERI
- Ministério da Defesa Nacional, 1981. *Reformula a estrutura do quadro das missões militares junto das representações diplomáticas de Portugal no estrangeiro com vista à sua equilibrada definição* (Decreto-lei n.º 56/81, de 31 de março), Lisboa: Diário da República
- Ministério da Defesa Nacional, 1991. *Redefine o processo de comunicação dos Adidos de Defesa com os Gabinetes do Ministro e do Secretário de Estado da Defesa e com as Direções Gerais do Ministério* (Despacho n.º 95/MDN/91, de 31 de maio), Lisboa: Gabinete do Ministro
- Ministério da Defesa Nacional, 1995. *Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha* (Portaria n.º 502/95, de 26 de maio), Lisboa: Diário da República
- Ministério da Defesa Nacional, 2009. *Aprova a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas* (Decreto-Lei 234/2009, de 15 de setembro), Lisboa: Diário da República
- Ministério da Defesa Nacional, 2011. *Determina a missão e as atribuições gerais dos Adidos de Defesa* (Despacho n.º 01/MDN/2011, de 05 de janeiro), Lisboa: Gabinete do Ministro
- Ministro da Defesa Nacional, 2014. *Plano Anual de Ação Externa no âmbito da Defesa para 2014*. Lisboa: Gabinete do Ministro
- Ministros de Estado e das Finanças e da Defesa Nacional, 2012. *Fixa a estrutura orgânica da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional* (Portaria n.º 94/2012, de 04 de abril), Lisboa: Diário da República



- Ministérios das Finanças e da Administração Pública e da Defesa Nacional, 2007. *Actualização do regime de abonos dos militares providos em cargos internacionais* (Despacho n.º 27676/2007, de 10 de dezembro), Lisboa: Diário da República
- Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2010. *Aprova o regime jurídico aplicável ao pessoal especializado do Ministério dos Negócios Estrangeiros* (Decreto-Lei n.º 127/2010, de 30 de novembro), Lisboa: Diário da República
- Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2011. *Aprova a Lei Orgânica do Ministério dos Negócios Estrangeiros* (Decreto-Lei n.º 121/2011, de 29 de dezembro), Lisboa: Diário da República
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2007. *Estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações e define as estruturas que regulam o seu funcionamento*. (Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro), Lisboa: Diário da República
- Moreira, AJA, 2009. *A Circunstância do Estado Exíguo*. Lisboa: Diário de Bordo
- Mulder, M, 2007. Introduction to the special issue on competence. Competence – the essence and use of the concept in ICVT. *European journal of vocational training*, [Em linha] N.º 40 – 2007/1. Disponível em: [http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cedefop.europa.eu%2Fetv%2FUpload%2FInformation\\_resources%2FBookshop%2F468%2F40\\_en\\_mulder.pdf&ei=LixcU8j5BYay0QWx34HIDQ&usg=AFQjCNFBfUZjcHkPzFyX4LfaSPKxQfRtjw&sig2=nNtL6WNT-xFkVbEf9G2lISA&bvm=bv.65397613,d.bGQ](http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cedefop.europa.eu%2Fetv%2FUpload%2FInformation_resources%2FBookshop%2F468%2F40_en_mulder.pdf&ei=LixcU8j5BYay0QWx34HIDQ&usg=AFQjCNFBfUZjcHkPzFyX4LfaSPKxQfRtjw&sig2=nNtL6WNT-xFkVbEf9G2lISA&bvm=bv.65397613,d.bGQ), [Consult. 06 fev. 2014]
- Organização das Nações Unidas, 1961. *Aprova para adesão a Convenção sobre Relações Diplomáticas, celebrada em Viena em 18 de Abril de 1961* (Decreto-Lei n.º 48295 de 27 de março de 1968), Viena: ONU
- Palma, AC, 2013. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, no EMGFA/GLADM, 16 out. 2013
- Pecorelli, CSC. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, na Messe da Base Naval do Alfeite, 02 abr. 2014



- Pedrozo, 2014. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, no IESM, 02 abr. 2014
- Penedos, MR, 2013. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistada por José Daniel, no MDN/DGPDN, 02 out. 2013
- Pereira, G, 2014. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, no MDN/DGPDN, 28 mar.. 2014
- Pinto, LV, 2014. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, na Cooperativa de Ensino Universitário, em Lisboa, 28 mar. 2013
- Quivy, R et al., 2013. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 6.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Gradiva
- RATO, H et al., 2007. *MANFOP: Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos*. Oeiras: INA
- Rita, M, 2013. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, no IDN, 10 out. 2013
- Silva, P, 2001. *Vocabulário jurídico*. 18<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2001)
- Silva, FB, 2014. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, na DSP, nas instalações Navais de Alcântara, 09 abr. 2014
- Superintendência dos Serviços do Pessoal, 2008. *MASUP 1001: Manual de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Marinha
- Superintendência dos Serviços do Pessoal, 2012. *MESUP I Parte II(A): Manual da Qualidade da Formação - Procedimentos e Instruções*. Lisboa: Marinha
- Vinhas, RM, 2013. *O papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado*. Entrevistado por José Daniel, no MNE, 28 out. 2013



## **Anexo 1 – Síntese dos diplomas que definem o enquadramento legal e funcional dos Adidos de Defesa**

<b>Diploma</b>	<b>Aspetos mais relevantes do diploma no contexto da presente investigação</b>
Convenção de Viena sobre as Relações Diplomáticas de 1961, de 18 de abril	Prevê imunidade para o pessoal da missão diplomática de acordo com as funções. No seu Artigo 7º define o estatuto legal do Adido de Defesa, referindo: “Sob reserva das disposições dos artigos 5.º, 8.º, 9.º e 11.º, o Estado acreditante poderá nomear livremente os membros do pessoal da missão. No que respeita aos adidos militar, naval ou aéreo, o Estado acreditador poderá exigir que os seus nomes lhe sejam previamente submetidos para efeitos de aprovação.”
Decreto-Lei n.º 56/81, de 31 de março	Reformula a estrutura do quadro das missões militares junto das representações diplomáticas de Portugal no estrangeiro com vista à sua equilibrada definição. Uniformiza a administração das missões militares então existentes. Consigna num único diploma legal toda a legislação dispersa existente sobre as missões militares junto das missões diplomáticas no estrangeiro. Estabelece que o AD representa as Forças Armadas através do seu EMGFA, que cabe ao chefe da representação diplomática a orientação política e geral dos adidos e que estes fazem parte da missão diplomática em que servirem e têm estatuto diplomático
Despacho n.º 95/MDN/91, de 31 de maio	Determina que: 2 - Os Adidos de Defesa passam a receber instruções e comunicar diretamente com os Gabinetes do Ministro e do Secretário de Estado da Defesa e com as Direções Gerais do Ministério sobre <u>assuntos de natureza político-militar</u> , Sobre os assuntos referentes à <u>cooperação técnico-militar com os países africanos de língua oficial portuguesa</u> essa comunicação é dirigida à <u>Direção-Geral de Política de Defesa Nacional</u> , entidade responsável pela coordenação, execução e acompanhamento da política e das ações de cooperação. 3 - Para assegurar a necessária coordenação será sempre dado conhecimento ao EMGFA das comunicações dirigidas de c para o Ministério da Defesa Nacional. 4 - É igualmente indispensável uma gradual inserção e uma boa coordenação da atividade dos adidos com missões diplomáticas em cujo quadro estão inseridos.  NOTA: Foi tacitamente revogado pelo Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro (Lei Orgânica do MDN) e pela Portaria n.º 94/2012, de 04 de abril (que fixa a estrutura orgânica da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional)



Portaria n.º 673/99, de 20 de agosto	<p>Cria a missão militar junto da Embaixada de Portugal na Austrália</p> <p>Constitui um núcleo militar adstrito à Embaixada de Portugal em Camberra, para o apoio àquela missão diplomática na ligação com a Missão das Nações Unidas em Timor Leste (UNAMET) e com a Missão de Observação Portuguesa no Território de Timor Leste (MOPTL), na sequência das Resoluções n.ºs 236, de 7 de Maio de 1999, e 246, de 11 de Junho de 1999, do Conselho de Segurança das Nações Unidas,</p> <p>Criação do lugar de adido de defesa junto da Embaixada de Portugal em Camberra.</p>
Portaria n.º 1001/99, de 10 de novembro;	<p>Altera o quadro de adidos militares junto das representações diplomáticas de Portugal no estrangeiro.</p> <p>Reconfigura o dispositivo de implantação dos adidos de defesa, navais, militares e aeronáuticos, por forma que o respetivo posicionamento corresponda aos interesses nacionais em matéria de segurança e defesa, de então.</p>
Portaria n.º 1108/2000, de 27 de novembro;	<p>Cria os lugares de adido de defesa (residente) e de amanuense em Jacarta</p>
Decreto-Lei n.º 232/2002, de 02 de novembro	<p>Altera o Decreto-Lei n.º 55/81, de 31 de Março, que estabelece a base jurídica reguladora do regime de remunerações do pessoal militar investido em cargos internacionais, e o Decreto-Lei n.º 56/81, da mesma data, que reformula a estrutura do quadro das missões militares junto das representações diplomáticas de Portugal no estrangeiro</p> <p>Procede à alteração pontual do artigo 7.º do Decreto-Lei n.º 55/81 e do artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 56/81, por forma a adotar medidas urgentes tendentes a propiciar uma gestão eficaz dos recursos financeiros disponíveis.</p>
Portaria n.º 743/2004, de 30 de junho	<p>Cria a Missão Militar junto da Embaixada de Portugal em Díli</p> <p>Deixam de ser preenchidos os cargos de adido de defesa em Camberra e em Jacarta, que passam a ser representados pelo adido de defesa residente em Díli.</p>
Despacho n.º 27676/2007, de 10 de Dezembro	<p>Atualiza o regime de abonos dos militares providos em cargos internacionais.</p> <p>O n.º 1 do Despacho define os termos gerais aplicáveis aos AD e renete para o Anexo a definição da equiparação, designadamente para efeitos de abonos; os Oficiais Superiores são equiparados a Conselheiro de embaixada.</p>
Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2008 de 28 de fevereiro	<p>Aprova as orientações para a execução da reorganização da estrutura superior da defesa nacional e das Forças Armadas</p> <p>Reforma o modelo de organização da defesa e das Forças Armadas”</p> <p>Estabelece no n.º 5) da alínea A) da parte <b>III - Principais medidas</b>: “Reavaliar as atribuições e dependência dos adidos</p>



	de defesa no sentido da rentabilização do seu papel ao nível político-estratégico, para além do seu actual exercício de funções em matéria estratégico-militar. Para tal, os adidos de defesa, mantendo a sua dependência orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas, passam também a depender funcionalmente da DGPDN
Decreto-Lei n.º 154-A/2009, de 06 de Julho	Lei Orgânica do MDN ( <b><u>Revogado pelo Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro.</u></b> ) Aprovou a Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional. Estabelecia na alínea d) do n.º 2 do Artigo 14º a dependência funcional dos AD da DGPDN.
A Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 07 de julho	Aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA) Na alínea e) do n.º 1 do artigo 9º refere-se ao CISMIL (integrado na organização do EMGFA), e no n.º 9 do mesmo Artigo estabelece sumariamente as responsabilidades do CISMIL.
Decreto-Lei 234/2009, de 15 de setembro	Aprova a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas. Estabelece no n.º 2 do Artigo 28.º (Missão e atribuições) que “cabe ao CISMIL, no âmbito das suas atribuições específicas (...): i) Coordenar as actividades dos adidos de defesa, de acordo com orientações e directivas emanadas pelo CEMGFA.” Estabelece igualmente no seu Artigo 29º, que o Gabinete de Ligação aos Adidos de Defesa e Militares (GLADM) está integrado na estrutura orgânica do CISMIL
Portaria n.º 117/2010, de 02 de fevereiro	Reconfiguração do dispositivo de implantação (rede) dos adidos de defesa, de forma a garantir que o respetivo posicionamento corresponda aos atuais interesses nacionais em matéria de segurança e defesa. Cria um núcleo militar adstrito à representação diplomática de Portugal em Argel, constituído pelo adido de defesa e respetivo gabinete de apoio, no quadro do aprofundamento das relações diplomáticas de Portugal com a República Democrática e Popular da Argélia. Extingue o núcleo militar adstrito à nossa Embaixada em Londres, tendo em consideração a reciprocidade de tratamento originada pela retirada do adido de defesa britânico em Lisboa. Elimina o normativo que estabelecia que os lugares de adido de defesa em Luanda, Maputo e Washington fossem preenchidos por oficiais generais, no âmbito da reconfiguração do dispositivo de implantação e face à experiência entretanto adquirida.
Decreto-Lei n.º 127/2010, de 30 de novembro	Aprova o regime jurídico aplicável ao pessoal especializado do Ministério dos Negócios Estrangeiros. Estabelece no Artigo 2º que se entende “por pessoal



	<p>especializado do Ministério dos Negócios Estrangeiros aquele que é colocado pelo Governo Português no exterior para, na dependência hierárquica do respectivo chefe de missão (...), acompanhar as actividades inerentes a uma área específica, defendendo as políticas nacionais assumidas para a área respectiva, tratando a informação nesse âmbito e articulando a sua execução com as entidades sectoriais nacionais e com as autoridades locais.”</p>
<p>Despacho n.º 01/MDN/2011, de 05 de janeiro.</p>	<p>Estabelece orientações para os moldes em que se deverá harmonizar a dependência hierárquica e orgânica do CEMGFA com a articulação funcional com a DGPDN, salvaguardando a cadeia de comando estabelecida e a disciplina na acção.</p> <p>Define a missão, as atribuições gerais dos AD, bem como orientações em relação à ação do AD em países em que se encontram acreditados, com os quais Portugal desenvolve uma cooperação de defesa estruturada e ações de CTM, no âmbito da PEDN.</p>
<p>Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro</p>	<p>Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional</p> <p>Estabelece na alínea c) do n.º 2 do Artigo 13º a dependência funcional dos AD da DGPDN.</p>
<p>Portaria n.º 94/2012, de 04 de Abril</p>	<p>Fixa a estrutura orgânica da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional</p> <p>Estabelece que à DRI compete, entre outros, coordenar, de acordo com as orientações superiormente definidas e sem prejuízo das competências da Direção de Serviços de Cooperação Técnico-Militar, a ação político-estratégica dos adidos de defesa colocados junto de missões diplomáticas portuguesas no estrangeiro.</p> <p>Estabelece ainda que compete à DCTM coordenar, em matéria de CTM, a ação dos adidos de defesa nos países da África Subsaariana e em Timor-Leste, de acordo com as orientações gerais superiormente definidas.</p>





## Anexo 2 – Corpo de Conceitos Políticos

Em complemento do que foi referido no corpo do trabalho Segue-se a apresentação resumida, por ordem alfabética, dos seguintes temas:

- Diplomacia
- Diplomacia para a Defesa
- Lei de Defesa Nacional
- Plano Anual de Ação Externa no âmbito da Defesa (PAAEAD)
- Política de Defesa Nacional
- Política Externa
- Programa do Governo

### 1. **Diplomacia**

A diplomacia é a arte e a prática de conduzir os negócios estrangeiros do País. Geralmente, é realizada por diplomatas de carreira e envolve assuntos de natureza diversa designadamente no âmbito dos negócios estrangeiros, promoção cultural, coordenação em organizações internacionais, gestão de crises, entre outros. (Vinhas, 2013)

A **diplomacia** assenta basicamente em quatro pilares que se complementam e que trabalham para o mesmo fim, que são:

- A **representação ou diplomacia pública**, sendo o mais importante dos pilares;
- A **negociação** na vertente política, de segurança, económica e cultural;
- A produção de **informação** relevante para a tomada de decisão pelos governos nacionais;
- A **diplomacia secreta**. (Jesus, 2012, pp 18-19).

### 2. **Diplomacia para a Defesa**

De acordo com a DCAF, a principal característica da Diplomacia para a Defesa é a utilização dos recursos e das capacidades militares no plano diplomático. A atividades diplomáticas no âmbito da Defesa incluem:

- Aconselhar e prestar assistência militar aos países, no âmbito das reformas do setor de defesa;





- Integrar missões civis, militares ou mistas em cenários de conflito ou pós-conflito;
- No contexto dos cenários de conflito e pós-conflito, acompanhar os processos de desarmamento e contribuir para o estabelecimento de medidas de construção de confiança no setor da segurança;
- Recolher informações no âmbito do controlo do armamento, em particular das intenções dos países anfitriões de adquirirem armas novas. (DCAF, 2008)

O Reino Unido foi pioneiro na atividade diplomática para a defesa, prevendo este tipo de funções na sua Revisão de Defesa Estratégica de 1998, elaborada após os ataques de 11 de setembro de 2001. Neste documento integrou o que designou por “Capítulo Novo”, em que se destaca a importância da Diplomacia para a Defesa, são apresentados exemplos de acontecimentos e causas que estão na origem de conflitos e de ações terroristas, bem como os benefícios da atividade diplomática de defesa neste campo. Subsequentemente, no Reino Unido, os AD passaram a assumir um papel importante nas políticas contra o terrorismo. (DCAF, 2008)

### 3. **Lei de Defesa Nacional (LDN)**<sup>40</sup>

A LDN estabelece no n.º 1 do Artigo 4º que a PDN integra os princípios, objetivos, orientações e prioridades definidos na Constituição, **na presente lei, no programa do Governo e no CEDN**<sup>41</sup>.

No Artigo 5º refere que os **objetivos permanentes** da PDN são assegurar:

- a) A soberania do Estado, a independência nacional, a integridade do território e os valores fundamentais da ordem constitucional;
- b) A liberdade e a segurança das populações, e dos seus bens e a proteção do património nacional;
- c) A liberdade de ação dos órgãos de soberania, o regular funcionamento das instituições democráticas e a realização das funções e tarefas essenciais do Estado;
- d) Assegurar a manutenção ou o restabelecimento da paz em condições que correspondam aos interesses nacionais;

---

<sup>40</sup> A LDN é a Lei Orgânica n.º 1-B-2009, de 7JUL, que na sequência da Declaração de Rectificação n.º 52/2009, da AR, de 15 de julho de 2009, substituiu a Lei nº 31-A-2009, de 7JUL

<sup>41</sup> Na altura em que a PDN foi definida, ainda não estava em vigor o CEDN 2013.



e) Contribuir para o desenvolvimento das capacidades morais e materiais da comunidade nacional, de modo a que possa prevenir ou reagir pelos meios adequados a qualquer agressão ou ameaça externas. (Assembleia da República, 2009b)

No Artigo 6º confirma que **as orientações fundamentais da PDN** são definidas no **programa do Governo**, em obediência aos princípios fundamentais e aos objetivos permanentes definidos na Constituição e na presente lei.

E no n.º 1 do Artigo 7º refere que o **CEDN** define as **prioridades do Estado em matéria de defesa**, de acordo com o interesse nacional, e **é parte integrante da PDN**". (Assembleia da República, 2009b)

#### 4. **Plano Anual de Ação Externa no âmbito da Defesa (PAAEAD)**

O PAAEAD para 2014 emitido pelo MDN permite uma visão de conjunto dos objetivos e das prioridades dos diversos atores da defesa nacional dele se deduzindo os seguintes conteúdos que considerados mais significativos no contexto deste trabalho: (Ministro da Defesa Nacional, 2014)

“Entende-se como Ação Externa no Âmbito da Defesa o conjunto de ações desenvolvidas, no quadro dos Órgãos de Defesa Nacional, tendo em vista uma cooperação estruturada de defesa com outros Estados e Organizações Internacionais.”

A **rede de adidos de defesa** integra o conjunto dos recursos aplicados no âmbito da ação externa e as atividades de âmbito externo desenvolvidas no desempenho de funções dos adidos de defesa, concorrem para a ação externa do Estado em matéria de Defesa, devendo as mesmas prosseguir as orientações do presente Plano.

É responsabilidade da DGPDN planejar, desenvolver e coordenar as relações externas de defesa e assegurar o relacionamento bilateral e multilateral na área da defesa, incluindo a CTM.

Para caracterizar a ação externa no âmbito da defesa nacional, o PAAEAD 2014 recorre ao estabelecido na **linha de ação “1.2. Consolidar as relações externas de defesa”** do CEDN 2013, atrás mencionada referindo que “para efeitos do presente plano se constituem como os **objetivos da unidade de ação externa**:

(1) Participar nas missões militares internacionais de paz, nomeadamente no quadro das Nações Unidas, da OTAN e da EU;

(2) Intensificar o relacionamento com a OTAN, participar no seu processo de transformação e defender a articulação estratégica entre a OTAN e a UE;



(3) Intensificar as relações externas de defesa e cooperação com os Estados Unidos da América;

(4) Promover o desenvolvimento da Política Comum de Segurança e Defesa (PCSD) da UE;

(5) Alargar as relações bilaterais e multilaterais de segurança e defesa com os Estados membros da CPLP, em particular nos domínios da Cooperação Técnico-Militar e da Reforma do Setor da Segurança;

(6) Contribuir para a estabilidade estratégica no Mediterrâneo e no Magrebe, participando ativamente na Iniciativa 5+5 Defesa;

(7) Potenciar as oportunidades no domínio da Economia de Defesa.” PAAEAD 2014

Na alínea 2.c. o PAAEAD 2014 estabelece que, “de acordo com os objetivos referidos, as **atividades da Defesa** a desenvolver no âmbito da **ação externa do Estado**, devem atender às seguintes **prioridades**:

(1) O compromisso com a segurança e estabilidade internacional, assim como a defesa perante as novas ameaças, no âmbito (...), em particular da ONU, OTAN e UE;

(2) O relacionamento bilateral com os nossos parceiros destacando-se a relação (...) com os EUA;

(3) O relacionamento, bilateral ou no quadro da CPLP, com os países de expressão oficial portuguesa;

(4) O relacionamento com a região do Mediterrâneo e Magrebe;

(5) O relacionamento com os parceiros atuais ou potenciais na área da Economia de Defesa.” (PAAEAD, 2014)

## 5. **Política de Defesa Nacional (PDN)**

A PDN, bem como a Política Externa (PE), são políticas estruturantes do exercício da soberania do Estado. No que concerne à correlação entre a Defesa Nacional e a Política Externa, Portugal privilegia o estabelecimento de um sistema de segurança coletiva, como contributo para a criação de uma ordem internacional capaz de assegurar a paz e a justiça nas relações entre os povos, o reconhecimento do direito dos povos à autodeterminação e independência e ao desenvolvimento.



## 6. **Política Externa (PE)**

A PE é um “conjunto de decisões e ações de um Estado em relação ao domínio externo.” (Magalhães, 1982).

De acordo com Vinhas<sup>42</sup> (2013), a PE pode ser genericamente definida, “como o conjunto de objetivos políticos que o país pretende alcançar nas suas relações com os restantes países do mundo, tendo em vista proteger os interesses nacionais, designadamente os relacionados com a sua segurança, prosperidade económica, os seus valores e com o bem-estar geral da sua população”.

A PE portuguesa assenta atualmente no multilateralismo como mecanismo essencial para a resolução de conflitos entre os Estados, na construção Europeia - nomeadamente no contributo para a consolidação da Política Europeia de Segurança Comum (PESC) e Política Europeia de Segurança e Defesa (PESD) - no reforço da cooperação, particularmente entre os países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), e na internacionalização da Língua Portuguesa. (Rita, 2013)

De acordo com o n.º 1 do Artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 121/2011, de 29 de dezembro, são atribuições do MNE (entre outras), “Preparar e executar a política externa portuguesa, bem como coordenar as intervenções, em matéria de relações internacionais, de outros departamentos, serviços e organismos da Administração Pública” (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2011)

De acordo com o Artigo 9.º do mesmo diploma, a Direção-Geral de Política Externa (DGPE) do MNE, tem por missão assegurar a coordenação e decisão dos assuntos de natureza político--diplomática e económica, incluindo a Política Externa e de Segurança Comum (PESC) e a Política Comum de Segurança e Defesa (PCSD), bem como dos assuntos no domínio da segurança e defesa, e executar a política externa portuguesa no plano das relações bilaterais e multilaterais., prosseguindo, as seguintes atribuições Entre outras): “Assegurar genericamente o exercício das funções de coordenação político-diplomática;” (aliena a)) e “Contribuir para a diplomacia económica definida pelo Governo, em articulação com os outros departamentos, serviços ou organismos sectoriais competentes integrados ou tutelados por outros ministérios;” (aliena j)) (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2011)

---

<sup>42</sup> Um dos três Subdiretores-gerais da Direção-Geral de Política Externa (DGPE), do MNE.



## **7. Programa do Governo (PG)**

Deste documento extraem-se as políticas setoriais – designadamente a PDN e a PE, bem como os objetivos das diversas áreas de intervenção do Governo. Na área da PE constam os seguintes objetivos genéricos: a reafirmação da presença e empenhamento nas organizações internacionais e sistemas de Alianças de que Portugal faz parte, incluindo a cooperação com os países da CPLP; consolidar o modelo de profissionalização das Forças Armadas, modernizando os equipamentos e infraestruturas e dignificando a função militar, garantido a sustentação do Orçamento de Defesa.



### **Anexo 3 – Missão e Atribuições dos Adidos de Defesa. Extrato comentado do Despacho n.º 01/MDN/2011, de 05 de Janeiro**

#### **1. Descrição do documento**

Nos considerandos deste Despacho refere-se que a implementação de uma política externa de defesa é presentemente um dos vetores mais importantes da ação externa do Estado Português e que o desenvolvimento da Política de Defesa Nacional, na sua vertente externa, deverá contar decisivamente com uma ação dinâmica por parte dos Adidos de Defesa, nas atividades de cariz militar, mas também em ações coordenadas que se inscrevam no âmbito da **política externa de defesa**, incluindo a cooperação bilateral e a **economia de Defesa**.

Este Despacho veio, entre outros, definir a missão e as atribuições e específicas dos AD, no âmbito da PEDN, no seguintes termos:

#### **Missão:**

De acordo com o n.º 1 do referido Despacho os AD têm por missão a participação cooperativa na implementação da PEDN nos países onde se encontram acreditados / executando com esta finalidade atribuições gerais e atribuições de cooperação de defesa estruturada e de CTM.

#### **Atribuições gerais:**

De acordo com o n.º 2 do referido Despacho, as atribuições que seguem são atribuições gerais, sendo da responsabilidade de todos os Adidos:

(**NOTA:** Assinalámos a bold / sublinhado, as atribuições que consideramos que se enquadram no âmbito da Política Externa / Diplomacia):

“a) Manter o CEMGFA e o DGPDN permanentemente informados sobre o ambiente político-estratégico, nomeadamente aspectos relativos à Política de Defesa Nacional e às Forças Armadas, alertar para as visitas de altas chefias militares e contribuir com outros elementos relevantes de informação que permitam uma correcta avaliação da situação;

b) Acompanhar e apoiar as missões relacionadas com a Defesa nacional que sejam conduzidas naqueles países;

c) **Actuar na área da política de defesa** e das FA **junto das estruturas formais do país onde se encontrar acreditado sempre que mandatado para o efeito;**

d) Manter estreita ligação com o EMGFA e a DGPDN sobre as iniciativas que se desenvolvem na área da política de defesa;



e) **Contribuir para a internacionalização da economia portuguesa através da identificação de oportunidades de negócio e recolha de informação em apoio às iniciativas da Economia de Defesa sancionadas pelo Ministério da Defesa Nacional;**

f) Manter o respectivo Embaixador informado sobre as iniciativas que se desenvolvam no âmbito da política externa de defesa.” (Ministério da Defesa Nacional, 2011)

**Atribuições específicas:**

O n.º 3 do referido Despacho estabelece que, em acumulação com as atribuições acima enumeradas, nos países com os quais Portugal desenvolve uma **cooperação de defesa estruturada**, os AD deverão “proceder à **recolha de elementos susceptíveis de informar e orientar a política de defesa nacional e a acção das FA**, nomeadamente estruturas orgânicas, cargos militares e dirigentes e publicações relacionadas com o nível político-estratégico da segurança e defesa, com a estratégia militar e com as matérias de interesse no âmbito da **economia de defesa**, que deverão ser objecto de pontos de situação periódicos a enviar ao CEMGFA e à DGPDN relativos às áreas de interesse.” (Ministério da Defesa Nacional, 2011)

No que respeita às ações de **CTM**, o referido Despacho estabelece no seu n.º 4 que em acumulação com as atribuições acima enumeradas “os Adidos que estejam colocados em Países onde, de acordo com o disposto no art. 14º do Dec Lei nº 154-A/2009, de 06 de Julho, se desenvolvem **ações de CTM** devem especificamente:

a) Apoiar as assessorias militares no terreno, em especial reforçando junto das Autoridades políticas e militares do respectivo país a necessidade de desbloquear decisões que afectem a boa execução dos Projectos;

b) Coordenar localmente a CTM, sempre que para tal forem indicados pelo Director-Geral de Política de Defesa Nacional, promovendo a necessária eficácia na gestão dos recursos, o acompanhamento da situação administrativa do pessoal e a sua respectiva avaliação, o que atenderá à hierarquia dos militares envolvidos;

c) Elaborar e enviar, trimestralmente, à DGPDN um relatório sobre a acção de coordenação efectuada, de que darão conhecimento ao CEMGFA;

d) Nos casos em que não exista Núcleo de Apoio Técnico constituído no respectivo país, compete-lhe a gestão do Fundo de Maneio e também de viaturas, alojamentos, outros bens imóveis e materiais afectos à CTM de acordo com as orientações recebidas, devendo elaborar mensalmente o respectivo Relatório Administrativo- Logístico;



e) Prestar, ao respectivo Embaixador, toda a colaboração necessária à implementação e concretização dos mecanismos de coordenação política previstos na **Estratégia Nacional para a Segurança e Desenvolvimento**, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 73/2009, contribuindo para a sua eficácia;

f) Garantir, localmente, em estreita colaboração com os Directores Técnicos, a execução do Plano Anual de Formação em Portugal, articulando com as Autoridades locais competentes a apresentação das suas necessidades de formação para cada ano, zelando pelo cumprimento dos requisitos para a vinda dos bolseiros, sensibilizando as autoridades locais para a adequada selecção do pessoal destinado à formação em Portugal, bem como a sua indigitação em tempo e informando a DGPDN;

g) Garantir, localmente, a possibilidade das Assistências Hospitalares em Portugal, articulando com as autoridades locais competentes a apresentação dos pedidos, zelando pelo cumprimento dos requisitos para a vinda dos pacientes e informando a DGPPN;

h) Garantir a divulgação das actividades da CTM nos boletins ou outros meios de divulgação das Embaixadas e incentivar os Directores Técnicos a efectuarem a divulgação das suas actividades de CTM, através de artigos alusivas às mesmas.” (Ministério da Defesa Nacional, 2011)

## **1. Breve apreciação quanto à efetividade da operacionalização do referido Despacho:**

- a. O Despacho em apreço tem a virtude de sistematizar num único documento e de forma clara a missão, as atribuições gerais e as atribuições específicas dos Adidos de Defesa;
- b. O conjunto de atribuições estabelecidas neste documento / Despacho afigura-se ambicioso na sua extensão<sup>43</sup>;
- c. As relações de dependência estabelecidas e o elevado número de interlocutores (MDN, EMGFA, CISMIL, GLADM, DGPDN, DGAEID, Ramos, Representantes da BTID, MNE, etc) implicam o estabelecimento de um elevado número de canais de comunicação e relato o que introduz alguma complexidade na ação dos AD.

---

<sup>43</sup> Tendo em consideração nomeadamente a retração verificada no dispositivo dos Adidos, materializada na eliminação dos cargos de Adjuntos dos Adido de Defesa (Adidos Militares, lato sensu).





- d. Por outro lado, apesar de induzir alguma complexidade (gerível) na preparação dos AD (particularmente quando esta é realizada em grupo) a diferenciação das atribuições consoante os países de colocação dos AD afigura-se adequada e natural.



#### **Anexo 4 – Funções dos Adidos Militares. Extratos do Decreto-Lei n.º 127/2010, de 30 de novembro**

##### **Seguem-se os extratos mais relevantes do diploma, relacionados com as funções**

1. Do Artigo 2.º infere-se que na dependência hierárquica do respetivo chefe de missão, compete genericamente aos AD acompanhar as atividades inerentes à sua área específica, defendendo as políticas nacionais assumidas para a respetiva área, tratando a informação nesse âmbito e articulando a sua execução com as entidades sectoriais nacionais e com as autoridades locais.
2. O Artigo 3º estabelece as seguintes **funções** para o PEMNE:
  - “a) Acompanhar os assuntos relativos à área para a qual é nomeado;
  - b) Participar nas reuniões, grupos de trabalho e outras actividades no âmbito da área em que exerce funções;
  - c) Estabelecer a articulação necessária entre a missão diplomática (...), sob direcção do chefe da missão (...) e as autoridades nacionais do sector relativo à área em que exercem funções;
  - d) Programar as acções necessárias a desenvolver para a área em que se encontra a exercer funções, obtendo a informação necessária para o seu acompanhamento e execução;
  - e) Elaborar relatórios da actividade desenvolvida para conhecimento das autoridades nacionais e membros do Governo competentes com a periodicidade que em cada caso lhe for exigida e veicular pelos canais diplomáticos apropriados a informação pertinente e oportuna sobre os assuntos que acompanha;
  - f) Desenvolver, sob direcção do chefe da missão diplomática (...) as acções específicas inerentes à área em que exerce funções visando os **objectivos anualmente** fixados para o posto e para a área de actividade respectiva.”



## **Anexo 5 – Matriz de avaliação da aplicabilidade das linhas de ação estratégica do Vetor 1 do Capítulo VI (Conceito de ação estratégica nacional) do CEDN, aos Objetivos a implementar na rede de AD**

Segue-se um extrato do conteúdo do Vetor 1. (I) **Exercer soberania, neutralizar ameaças e riscos à segurança nacional**, que se decompõe em quatro linhas de ação estratégica, do Capítulo VI. **Conceito de ação estratégica nacional**, do CEDN.

**NOTA:** Dado que algumas destas linhas de ação são específicas de determinados postos de AD, não podem ser consideradas como Objetivos Gerais, pelo que vamos proceder à sua classificação de acordo com o seu âmbito de aplicação aos postos de AD, utilizando a seguinte notação:

OG    Objetivo Geral;

OP:    Objetivo Particular (específico de determinados postos de AD)

PA    Objetivo de âmbito parcial

C:    Contributo indireto, nomeadamente no âmbito dos contatos diplomáticos com outros AD e entidades representativas de outros países. Para o efeito é fundamental que todos os AD estejam sensibilizados para importância das linhas de ação em apreço para a Estratégia Nacional.

### **1.1 Defender a posição internacional de Portugal;**

A diplomacia e a política externa são essenciais para a prossecução dos objetivos da estratégia nacional nas relações internacionais. As linhas de ação prioritárias para **defender a posição internacional de Portugal** incluem:

	<b>Linhas de ação</b>	<b>OG</b>	<b>OP</b>	<b>PA</b>	<b>C</b>
1	Contribuir para estabilizar e completar a União Económica e Monetária e reforçar as políticas comuns da UE, nomeadamente a PCSD, na qual Portugal deve continuar a ser parceiro ativo e empenhado;		X		X
2	Reafirmar a importância estratégica da inserção de Portugal na OTAN, bem como da aliança bilateral com os EUA;		X		X



3	Contribuir para a consolidação da CPLP e reforçar as parcerias estratégicas com os Estados de expressão portuguesa, desenvolvendo as dimensões políticas, Económicas e de segurança e defesa nesse eixo estratégico;		X		X
4	Investir na segurança do Magrebe, nomeadamente, através da Iniciativa 5+5 e outros fóruns multilaterais;		X		X
5	Participar ativamente em missões que contribuam para a paz e a segurança internacional, no âmbito de organizações internacionais a que (Portugal) <sup>44</sup> está vinculado;	X			
6	Intensificar as relações com os Estados com comunidades portuguesas, com os países com uma forte presença cultural portuguesa e com os Estados de origem das comunidades de imigrantes residentes em Portugal;	X			
7	Mobilizar eficazmente a <b>diplomacia portuguesa</b> , nomeadamente para a <b>projeção económica global do país</b> , apostando numa <b>diplomacia económica</b> que contribua de forma decisiva para a afirmação da credibilidade externa de Portugal, para a atração de investimento e para a promoção das empresas no exterior;				X
8	Reforçar a presença de portugueses nas instituições internacionais;		X		X
9	<b>Desenvolver estratégias de imagem nacional</b> que passem, nomeadamente, pela <b>definição de um plano estratégico</b> , por uma gestão profissional da <b>política de diplomacia</b> pública e pela associação a estes dois eixos da iniciativa privada nacional e da diáspora portuguesa.				X

## 1.2 Consolidar as relações externas de defesa;

O reforço da segurança e da defesa nacional assenta na **consolidação das relações externas de defesa**, nomeadamente com a OTAN e a UE, bem como pelo aprofundamento

---

<sup>44</sup> Anotação nossa.



das dimensões de segurança das políticas de cooperação na comunidade lusófona, cuja concretização passa pelas seguintes linhas de ação:

**COMENTÁRIO NOSSO:** *Pela conteúdo das linhas de ação que se seguem, verifica-se que se tratam de objetivos cobertos na íntegra pelo PAAEAD (razão porque as assinalámos a amarelo). Dado que a análise deste documento é mais abrangente que o PAAEAD (cobre o seu conteúdo), a partir deste momento abandonaremos a análise do referido Plano, prosseguindo sómente com a do presente Capítulo do CEDN.*

	Linhas de ação	OG	OP	PA	C
1	Participar nas missões militares internacionais de paz, nomeadamente no quadro das Nações Unidas, da OTAN e da UE;		X	X	X
2	Intensificar o relacionamento com a OTAN, participar no seu processo de transformação e defender a articulação estratégica entre a OTAN e a UE;		X		X
3	Intensificar as relações externas de defesa e a cooperação com os EUA;		X		X
4	Promover o desenvolvimento da PCSD da UE;		X		
5	Alargar as relações bilaterais e multilaterais de segurança e defesa com os Estados membros da CPLP, em particular nos domínios da cooperação técnico-militar e da reforma do sector da segurança;		X		X
6	Contribuir para a estabilidade estratégica no Mediterrâneo e no Magrebe, participando ativamente na Iniciativa 5+5 Defesa;		X		X
7	Potenciar as oportunidades no domínio da <b>economia de defesa</b> .	X			

### 1.3 Valorizar as informações estratégicas;

O caráter imprevisível, multifacetado e transnacional das novas ameaças confirma a relevância das informações. Neste contexto, os serviços de informações constituem-se como incontornáveis instrumentos de identificação e avaliação de ameaças e oportunidades em cenários voláteis e complexos. As informações são um instrumento estratégico do



Estado, essencial para o apoio à decisão política, sobretudo em matérias de segurança e defesa.

Dada a atual conjuntura, **a necessária salvaguarda dos interesses nacionais em diversas regiões constituir-se-á, nos próximos anos, como uma das principais e mais exigentes atribuições do Estado**, tornando incontornável a capacitação reforçada dos serviços de informações.

Assim, a **valorização das informações estratégicas** passa, nomeadamente, por:

	<b>Linhas de ação</b>	<b>OG</b>	<b>OP</b>	<b>PA</b>	<b>C</b>
1	Consolidar o vetor das informações enquanto instrumento da avaliação e identificação de oportunidades, ameaças, vulnerabilidades e riscos;			X	X
2	Reforçar a capacidade das informações como instrumento de identificação de oportunidades de afirmação da presença portuguesa que contribuam para a segurança nacional, tirando partido de valores imateriais como a língua e a cultura, a democracia e o respeito pelos direitos humanos.	X			

#### **1.4. Adequar as políticas de segurança e defesa nacional ao ambiente estratégico.**

##### **1.4.1. Defender o território e a segurança dos cidadãos, neutralizar as ameaças e riscos transnacionais**

***COMENTÁRIO NOSSO:** Pela descrição do conteúdo das linhas de ação que se seguem, verifica-se que se tratam iniciativas e ações de objetivos no âmbito das **políticas de segurança e defesa nacional**. Ainda assim analisámos cada uma das linhas de ação no sentido de avaliar sobre a eventualidade de os AD poderem contribuir tendo-se concluído que se trata de matéria que extravasa o seu âmbito de ação, competindo-lhe apenas aplicar os objetivos que decorram das referidas políticas.*

“A defesa dos valores constitucionais, a garantia da soberania, da independência nacional e da integridade territorial, a segurança dos cidadãos e a sua liberdade individual e política, constituem funções e deveres permanentes do Estado de direito democrático.

Para garantir esses **objetivos permanentes**, as **políticas de segurança e defesa nacional** devem:



- Assegurar a capacidade para cumprir as missões militares necessárias para garantir a soberania, a independência nacional e a integridade territorial do Estado;
- Articular de forma eficiente meios civis e militares, de forma a garantir uma capacidade de resposta integrada a agressões ou ameaças à segurança nacional;
- Garantir a capacidade de vigilância e controlo do território nacional e do espaço interterritorial, incluindo a fiscalização do espaço aéreo e marítimo;
- Garantir capacidade autónoma para executar missões destinadas a salvaguardar a vida e os interesses dos cidadãos portugueses;
- Assegurar reservas estratégicas indispensáveis à segurança do país, nomeadamente nos planos da energia, das comunicações, dos transportes, dos abastecimentos, da alimentação e da saúde;
- Garantir a capacidade para organizar a resistência nacional em caso de agressão.”

#### 1.4.2. Responder às ameaças e riscos

*COMENTÁRIO NOSSO: Pela descrição do conteúdo das linhas de ação que se seguem, verifica-se que se tratam de objetivos aplicáveis ao Estado. Ainda assim analisámos cada uma delas no sentido de avaliar sobre a eventualidade de os AD poderem contribuir e apenas identificámos a necessidade de os AD **contribuírem com informações sobre eventuais ameaças à segurança de Portugal ou os seus aliados**<sup>45</sup>.*

“A tipologia das ameaças transnacionais, como o terrorismo, a proliferação de armas de destruição massiva, o crime organizado transnacional, a cibercriminalidade, as catástrofes e calamidades, os riscos ambientais e as pandemias, exige respostas estratégicas multisectoriais e integradas.

Nesse sentido, **o Estado deve:**

- Maximizar as capacidades civis e militares existentes e impulsionar uma abordagem integrada na resposta às ameaças e riscos, operacionalizando um efetivo **sistema nacional de gestão de crises;**

---

<sup>45</sup> Dada a importância do seu conteúdo para a segurança de Portugal e dos seus aliados, decidimos sintetizá-lo e constituir um objetivo integrando o espírito desta linha de ação.



- Clarificar, agilizar e simplificar as estruturas de prevenção e de resposta operacional, adaptando-as à natureza das ameaças, de modo a maximizar as capacidades existentes e a melhorar a eficiência no emprego dos meios;
- Contribuir, nas instâncias internacionais, para o reforço das políticas de controlo e não-proliferação dos armamentos, das tecnologias de destruição massiva, para a prevenção e combate ao terrorismo, ao narcotráfico e a outras formas de criminalidade organizada e para a proteção do meio ambiente, para a segurança marítima e aérea e para o auxílio humanitário;
- Aprofundar a **cooperação entre as Forças Armadas e as forças e serviços de segurança** em missões no combate a agressões e às ameaças transnacionais, através de um Plano de Articulação Operacional que contemple não só as medidas de coordenação, mas também a vertente de interoperabilidade dos sistemas e equipamentos;
- Promover uma abordagem integrada da segurança interna, contemplando uma dimensão horizontal, incluindo a necessidade de intervenção articulada e coordenada de forças e serviços de segurança, da proteção civil, da emergência médica e das autoridades judiciais, bem como de entidades do sector privado, e uma dimensão vertical, incluindo os níveis internacional, nacional e local;
- Promover a integração operativa da **segurança interna**, através da adoção de medidas operacionais que reduzam redundâncias e aumentem a integração operacional e a resiliência do sistema, incluindo as informações, a segurança pública, a investigação criminal, os serviços de estrangeiros e fronteiras e a proteção civil;
- Desenvolver as capacidades militares necessárias à mitigação das consequências de ataques terroristas, cibernéticos, NBQR – Nuclear, Bacteriológico, Químico, ou Radiológico - e de catástrofes e calamidades;
- Definir o esforço coordenado de aquisição e manutenção de **reservas estratégicas** de determinados medicamentos que possam ser utilizados em caso de emergência em saúde pública ou de calamidade, bem como assegurar, de um modo sustentado, a preservação de infraestruturas essenciais quer do sector saúde, integrando o sistema prestador de cuidados, quer no domínio do abastecimento de água e alimentos, e energia.





Para responder eficazmente à ameaça das redes terroristas, Portugal deve desenvolver uma estratégia nacional e integrada que articule medidas diplomáticas, de controlo financeiro, judiciais, de informação pública e de informações policiais e militares. Deve ainda atribuir especial atenção à vigilância e controlo das acessibilidades marítima, aérea e terrestre ao território nacional. Neste domínio, adquire grande acuidade a implementação de um **Programa Nacional de Proteção das Infraestruturas Críticas.**”



## Anexo 6 - Matriz de avaliação da aplicabilidade dos objetivos estratégicos da Política Externa aos Objetivos a implementar na rede de AD

**NOTA:** Dado que alguns destes objetivos são específicos de determinados postos de AD, não os podemos considerar como Objetivos Gerais, pelo que os vamos classificar de acordo com o seu âmbito de aplicação aos postos de AD, com base na seguinte notação:

OG Objetivo Geral;

OP: Objetivo Particular (específico de determinados postos de AD);

PA Objetivo de âmbito parcial;

C: Contributo indireto, nomeadamente no âmbito dos contatos diplomáticos com outros AD e entidades representativas de outros países. Para o efeito é fundamental que todos os AD estejam sensibilizados para importância das linhas de ação em apreço para a Estratégia Nacional.

	Linhas de ação	OG	OP	PA	C
1.	Contribuir para uma <u>política europeia competente e credível</u> , que na situação nacional atual e num cenário de desafios comuns e de soberania partilhada, é o espaço de ação essencial;		X		X
2.	Redobrar a importância do <u>relacionamento com os países de expressão portuguesa</u> , tendo sempre presente a relevância da língua que nos une, que no quadro da CPLP se revela estratégica e economicamente relevante;		X		X
3.	<u>Afirmar a nossa lealdade à aliança atlântica</u> , no compromisso pela segurança e estabilidade internacional, assim como a defesa perante as novas ameaças; <sup>46</sup>	X			
4.	Ter em especial atenção o exercício do mandato no Conselho de Segurança das Nações Unidas, <u>reforçando a</u>	X			

<sup>46</sup> Embora se trate de um objetivo com características de objetivo específico, entendemos que todos os AD devem evidenciar uma unidade de mensagem sobre esta matéria, nos contatos com os seus pares estrangeiros.



	<b><u>imagem do País como um Estado empenhado na paz e na resolução dos conflitos internacionais;</u></b>				
5.	Acompanhar de forma empenhada as <b><u>mudanças no Magrebe, o processo de paz do Médio Oriente</u></b> e o esforço de <b><u>diálogo e cooperação na região do mediterrâneo;</u></b>		X		X
6.	<b><u>Revalorizar as comunidades de portugueses, residentes no estrangeiro,</u></b> tanto as tradicionais como as mais recentes, que representam um valor estratégico da maior importância para Portugal, nas componentes financeira, económica, cultural, social e política.	X		X	
7.	Adotar a <b><u>diplomacia económica,</u></b> como <b>prioridade estratégica nacional (...)</b> para a recuperação da nossa credibilidade externa, para a atração de investimento e para a promoção das empresas, produtos e marcas portuguesas no exterior.				X



## Anexo 7 – Caracterização das Competências e Aptidões dos Adidos de Defesa

A caracterização das Competências e Aptidões dos Adidos de Defesa que se segue foi definida pelo autor adaptando a descrição das aptidões dos militares definidas no Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Armada, aprovado através da Portaria n.º 502/95, de 26 de maio (Ministério da Defesa Nacional, 1995)

N.º	Competência / Aptidão
1	<b>Aparência e atitude:</b> Refere-se ao apurmo militar, ao cuidado com a apresentação pessoal, designadamente com a aparência física requerida a um Adido, conjugado com o cuidado com a forma como traça à civil e com uma atitude positiva em relação ao serviço.
2	<b>Autoconfiança:</b> Manifestação de comportamentos que evidenciam que o Adido apresenta uma relação positiva consigo própria, é realista em relação aos seus pontos fortes e aos seus pontos fracos e considera-se, habitualmente, como o primeiro responsável por aquilo que lhe acontece, assumindo que está nas suas mãos controlar o seu próprio destino.
3	<b>Autodomínio:</b> Capacidade de manter o controlo sobre as suas reações emocionais, de modo a não comprometer o relacionamento pessoal e social, e o bom desempenho no serviço. Aptidão para dominar explosões afetivas e manter a calma, não permitindo que as emoções interfiram com resoluções, ordens ou soluções, mormente nos momentos de crise e de emergência, ou nas situações que são suscetíveis de fazer desconfiar uma pessoa.
4	<b>Autonomia, iniciativa e eficácia:</b> Capacidade para atuar quando são necessárias decisões ou ações proactivas e autónomas, sem esperar ordens ou instruções de escalões superiores, procurando uma resposta imediata ou em tempo útil para o problema, sem necessidade de supervisão constante, conjugada com os resultados eficazes e eficientes dessa ação. Reação pronta a situações-problema, apresentando hipóteses de solução e formulação de opções perante alternativas possíveis, nos casos em que não tiver autonomia para actuar.
5	<b>Capacidade de adaptação:</b> Capacidade do Adido se comportar inteligentemente na generalidade das tarefas que desempenha e de, em contexto de mudança, evidenciar a disponibilidade mental, a motivação e a energia necessárias para gerir e lidar com os desafios com que se confronta, superando os obstáculos e as resistências, pessoais e alheias, orientado por valores e por princípios de ética pessoal e profissional. Capacidade de evidenciar desempenhos eficazes em situações distintas e variadas, com grupos e processos diversos, mudando o estilo de comportamento ou o método de abordagem quando necessário, para atingir um objetivo, ajustando-o de acordo com as necessidades das situações. Considera-se que um Adido tem capacidade de adaptação ou se comporta inteligentemente quando: a. Ao mudar de situação, aprende com rapidez e se integra com facilidade no novo modo de funcionar; b. Ao deparar com acontecimentos ou problemas novos, é capaz de os resolver com eficácia; c. Mostra consistentemente uma atitude de atenção crítica ao que se passa à sua volta, tomando medidas ou dando sugestões construtivas e adequadas ao momento.



	A expressão “capacidade de adaptação” não deve ser tomada como significado de conformismo, estultícia, oportunismo ou qualquer combinação destas três características.
6	<b>Caráter:</b> Atributo que induz a conduzir-se de forma consentânea com as normas sociais, culturais, morais e éticas, sustentando com firmeza e convicção a manutenção, por actos e procedimentos, dos valores comunitários, compatíveis com o tempo e o meio.
7	<b>Capacidade de organização:</b> Capacidade de identificar problemas e dificuldades, e de planear e coordenar, de forma clara e esclarecida, as suas soluções, simplificando a sua execução por forma a facilitar as tarefas dos chefes e subordinados e contribuir para a eficiência global do serviço. Inclui a capacidade de orientar, ordenar e controlar a execução das ações planeadas, tanto ao nível operacional como administrativo.
8	<b>Coerência:</b> Faculdade de manter, ao longo do tempo, uma relação lógica, consistente e harmoniosa entre as suas ações e entre estas e as suas ideias expressas.
9	<b>Conduta:</b> Aptidão apreciada em termos da honestidade de procedimentos e de propósitos do Adido, tanto nos aspetos pessoais, como técnicos, em direta relação com o serviço. Correção de procedimentos e espírito de lealdade para com pares, superiores e subalternos. Fidelidade à palavra dada. Franqueza e sinceridade. Honestidade intelectual. Empenho no cumprimento de decisões dos seus superiores, especialmente quando, no íntimo, não esteja de acordo com elas. Não devem ser incluídos aspetos referentes ao sentido das responsabilidades.
10	<b>Conhecimentos profissionais:</b> Conhecimento teórico e prático para o exercício de sua função. Capacidade de empregar os seus conhecimentos profissionais em benefício do serviço. Domínio de campos de conhecimento relacionados ou aplicáveis ao cargo.
11	<b>Comportamento social:</b> Correção de atitude e cortesia em todos os círculos sociais que frequenta. Cumprimento dos deveres de cidadão. Procedimento exemplar na vida particular e familiar. Educação civil, cavalheirismo, civilidade e boas maneiras.
12	<b>Compreensão estratégica:</b> Compreender a visão e a estratégia da organização, incluindo o contexto onde se insere a sua atividade, fazendo refletir essa compreensão em orientações operacionais claras e na identificação dos fatores críticos para o sucesso e para o desenvolvimento da sua ação.
13	<b>Coragem moral:</b> Capacidade de agir em conformidade com as suas convicções, <u>em benefício do serviço</u> , mesmo que as decisões tomadas possam ser impopulares. Esta aptidão não se deve confundir com teimosia e rigidez nos procedimentos
14	<b>Cultura geral:</b> Grau de conhecimento de assuntos alheios ao cargo e à profissão, referindo-se à arte de utilizar no momento próprio, quando as circunstâncias o requerem, esses conhecimentos, exprimindo-se em sínteses novas. A cultura é a aptidão para analisar de modo crítico os problemas, por forma a encontrar perspetivas originais, mas não bizarras. É a capacidade de acompanhar e analisar situações e factos de natureza individual e de âmbito nacional e internacional, decorrente do conjunto de conhecimentos e experiências acumulados.
15	<b>Dedicação ao serviço:</b> É a medida da verdadeira vocação, que se traduz no empenho, no entusiasmo, na paixão com que o Adido se dedica ao serviço. É a forma como evidencia a sua dedicação à missão, a sua devoção à profissão e ao serviço.
16	<b>Determinação:</b> A determinação avalia-se em termos de: a. Constância;



	<p>b. Tenacidade;</p> <p>c. Perseverança.</p> <p>Uma pessoa «determinada» é constante nas suas resoluções e nos esforços para as levar a cabo, mostrando tenacidade e perseverança e não se deixando vencer pelas dificuldades.</p> <p>Esta aptidão não se deve confundir com teimosia e rigidez nos procedimentos</p>
17	<p><b>Espírito de cooperação:</b> Capacidade de trabalhar em harmonia com outras pessoas para o mesmo fim, considerando os outros e respeitando os seus interesses legítimos, necessidades e pontos de vista.</p> <p>Capacidade de compreender as necessidades e prioridades da organização globalmente, sem ater-se apenas aos problemas peculiares e limitados da sua função.</p> <p>Capacidade de auxiliar, eficientemente e de forma desinteressada, e de se esforçar em benefício de uma causa comum.</p> <p>O espírito de cooperação deve ser sempre analisado em termos de trabalho em grupo e, portanto, do modo como o Adido contribui para a dinâmica dos grupos onde se insere no sentido positivo e produtivo.</p> <p>Neste contexto, não devem ser considerados os aspetos relativos à sociabilidade.</p>
18	<p><b>Facilidade de expressão:</b> Capacidade de apresentar, oralmente, ideias, pensamentos, factos e situações com objetividade, clareza e rigor, fazendo uso de uma linguagem adequada.</p> <p>A facilidade de expressão refere-se ao uso claro e eficiente da linguagem falada e escrita, compreendendo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. A facilidade de compreensão;</li><li>b. A facilidade de expressão, propriamente dita.</li></ul> <p>O uso eficiente da linguagem implica:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Boa articulação e correta sequência dos conceitos expostos;</li><li>b. Clareza;</li><li>c. Concisão;</li><li>d. Boa apresentação visual, designadamente de esquemas, gráficos ou trabalhos escritos;</li><li>e. Boa dicção, com cadência apropriada e ênfase nos momentos próprios.</li></ul> <p>A elegância de expressão escrita deve ser considerada, mas o uso de palavras e conceitos rebuscados, o maneirismo, a redundância exagerada e o empolamento deverão ser considerados como fatores negativos.</p>
19	<p><b>Liderança:</b> Capacidade de influenciar pessoas no sentido de que atuem, voluntariamente, em prol dos objetivos da missão. Assertividade.</p> <p>Capacidade de animar os seus colaboradores e os seus pares, através da utilização das suas potencialidades, definindo objetivos tangíveis e convergentes com os objetivos organizacionais, motivando-os e envolvendo-os, visando a obtenção de resultados e o desenvolvimento em permanência das suas competências.</p>
20	<p><b>“Networking”:</b> Comportamentos orientados para o estabelecimento e para a manutenção de uma rede de contactos profissionais e sociais que permita, ao Adido, não só identificar, como manter-se atualizado sobre oportunidades de negócios no âmbito dos interesses nacionais, como ainda reunir rapidamente apoios diversificados para a resolução de problemas na sua vida pessoal e profissional.</p>
21	<p><b>Orientação para resultados:</b> Orientação para alcançar os objetivos fixados e a vontade de atingir um padrão de excelência por iniciativa própria, tendo em vista o ajustamento dos objetivos, dos métodos e dos processos de trabalho individuais às necessidades da missão, salvaguardando os procedimentos e os imperativos de gestão</p>



	instituídos na organização.
22	<b>Resiliência:</b> Manifestação de comportamentos que evidenciam capacidade de recuperação rápida de descompensações emocionais resultantes de experiências difíceis, dolorosas e altamente stressantes e traumatizantes.
23	<b>Resistência física:</b> Capacidade de resistir à fadiga, mesmo diante de esforços prolongados. Saber dosear as energias, aplicando-as devidamente.
24	<b>Senso comum:</b> O senso comum deve ser compreendido e avaliado em termos de: a. Julgamento ou juízo crítico; b. Sentido das proporções; c. Objetividade ou sentido da realidade. Um Adido com senso comum, ou bom senso, julga as pessoas e as situações de modo objetivo e crítico, no sentido construtivo, e tem o sentido das proporções, ou senso prático.
25	<b>Sentido de antecipação:</b> Capacidade de antever e identificar situações e condições projetadas no tempo, visualizar ou obter informações para suportar decisões e planeamentos futuros e tomar iniciativas que gerem soluções antecipadamente favoráveis em prol do serviço.
26	<b>Sentido da disciplina:</b> Capacidade de cumprir e de fazer cumprir ordens e respeitar regulamentos, a despeito de suas ideias e convicções pessoais. O sentido da disciplina revela-se: a. Em relação ao cumprimento do espírito dos regulamentos; b. Em relação à hierarquia - integração do Adido na cadeia de comando, no espírito das ordens dadas e dos propósitos a serem alcançados e na hierarquia técnico-funcional.
27	<b>Sentido das responsabilidades:</b> Esta aptidão refere-se ao modo como o Adido assume a responsabilidade dos seus actos, mormente no respeitante a: a. Execução de ordens; b. Resultado das ordens que dá; c. Defesa das suas posições; d. Interesse e cuidado com as pessoas e bens que dele dependem.
28	<b>Sociabilidade:</b> Capacidade para se relacionar com os outros, facilitar a coesão de grupos e a sua capacidade para criar um bom clima organizacional, estabelecendo a camaradagem ou mesmo sanando problemas pessoais. Aptidão para funções de representação. Não devem ser considerados os aspetos relativos ao espírito de cooperação.
29	<b>Trabalho intelectual:</b> O trabalho intelectual refere-se à aptidão para estudar e aprofundar assuntos, mormente os que respeitam a aspetos profissionais. Esta aptidão integra o ritmo, a persistência e a regularidade do estudo e a profundidade da análise dos problemas, interessando, evidentemente, qual o produto deste trabalho intelectual.



## **Anexo 8 – Glossário de termos do âmbito da Formação aplicados no trabalho**

Segue-se um conjunto de definições passíveis de aplicação no contexto do presente trabalho, que dadas as restrições estabelecidas relativamente à extensão do corpo do trabalho, foram remetidas para este Anexo:

**Análise de funções:** “Consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função e dos conhecimentos, capacidades, experiências e comportamentos necessários para o seu desempenho.” (Cega, 2000)

**Análise do posto de trabalho:** “Caracterização da forma como se descreve a execução das tarefas que compõem o posto de trabalho, a sua natureza, as qualificações exigidas, as condições de trabalho, as exigências físicas e psicológicas e as responsabilidades e autonomia nas realizações desse posto de trabalho.” (Cega, 2000)

**Análise de Tarefas:** “Processo de exame detalhado de uma tarefa com o objectivo de identificar as suas componentes e de adquirir informação sobre os respectivos graus de dificuldade e importância, bem como da frequência com que é executada.” (Cega, 2000)

**Análise de Trabalho:** “Processo de caracterização detalhada de um cargo, visando a identificação das funções e tarefas que o integram, sua natureza, qualificações exigidas, condições de trabalho, exigências físicas e psicológicas, responsabilidades e autonomia nas realizações desse cargo.” (Cega, 2000)

**Aptidão:** “Disposição natural de um indivíduo para desempenhar determinada função.” (Direção do Serviço de Formação, 2006)

**Benchmarking** “Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado “o melhor nível”, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem” (IAPMEI, DG III – Indústria da Comissão Europeia, 1996)





**Carreira:** “ Sequência de postos de trabalho, cargos ou ocupações, que um indivíduo ocupa ao longo da sua vida profissional.” (Cega, 2000)

**Cargo:**

“Conjunto de funções similares dentro de uma organização/empresa.” (Cega, 2000)

“Conjunto de funções, tarefas e actividades atribuíveis a um só titular.” (OTAN; Dicionário Conceitos e Princípios Jurídicos, citados por Direção do Serviço de Formação, 2006)

**Cargo militar:** “Lugares fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas, Departamentos do Estado ou Organismos Internacionais, cujo preenchimento está sujeito às condições atinentes ao posto, à classe ou especialidade militar, de acordo com os níveis de responsabilidade e qualificações exigíveis.” (EMFAR, Artigo 35º)

**Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF):** “Processo que se desenvolve a partir das competências profissionais necessárias ao desempenho de determinado cargo, posto e classe e procede à sua comparação com as competências profissionais dos recursos humanos que os desempenhem ou se espera que venham a desempenhar. Permite ajustar a formação a um perfil de competências desejado.” (Superintendência dos Serviços do Pessoal, 2012)

**Competência:**

No âmbito normativo nacional, encontramos na **NP 4512: 2012** (“**Sistema de gestão da formação profissional, incluindo aprendizagem enriquecida por tecnologia**”), uma norma de aplicação generalizada no contexto nacional da formação profissional, define “Competência” como o “Conjunto de conhecimentos (saber-saber), habilidades (saber-fazer) e comportamentos (saber-estar) necessários ao bom desempenho das tarefas e ao assumir das responsabilidades inerentes a uma determinada função na organização.”



“Descrição das capacidades de um indivíduo para utilizar, adequada e oportunamente, conhecimentos e técnicas, assim como demonstrar comportamentos apropriados às suas atribuições e responsabilidades.” (PESUP1<sup>47</sup> (A), p.3.2)

"A capacidade individual que combina conhecimentos, atitudes e comportamentos na resposta às exigências de determinado tipo de trabalho, num determinado contexto de evolução societal e de complexidade organizacional." (Rato, 2007:7)

“Conceito que integra a mobilização de diferentes capacidades para construir uma resposta face a situações idênticas, similares ou radicalmente novas. É o seu caráter dinâmico, que se traduz na reconfiguração permanente dos saberes, em função de problemas a resolver que faz (re)emergir a competência como um dos meios mais eficazes para enfrentar com sucesso o atual contexto.” (Lopes, 2000)

“Um conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos estruturados em função de um objetivo, numa determinada situação.” (LeBoyer, 1997, citado por Mário Ceitil, 2007, pp. 107)

Uma das definições mais comumente aceites pela comunidade de especialistas de gestão de recursos humanos passa por a considerar um conjunto de características evidentes de um indivíduo que resultam num desempenho superior do cargo ou função. (Klemp, 1980, p.21).

No Brasil é muito frequente associar-se o acrónimo CHA (de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) ao conceito de “Competências”, que é considerado uma composição daqueles três principais fatores. Neste contexto, por “Conhecimentos” entendem-se os aspetos teóricos e técnicos, assimilados na formação académica e ao longo da vida, com a experiência. As “Habilidades” traduzem a aplicação dos conhecimentos com sucesso, na prática e estão associados à experiência profissional. Finalmente, as “Atitudes” são inerentes a cada pessoa e traduzidas no comportamento. (Pedrozo, 2014)

Mário Ceitil (2007, p. 21), designa as competências como **modalidades estruturadas de ação**, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.

Enquanto modalidades estruturadas de ação são **comportamentos específicos** que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade - e não meras expressões de comportamentos que ocorram casuística e esporadicamente no exercício das suas

---

<sup>47</sup> Publicação da Marinha, designada por "Modelo da Documentação de Curso", promulgada em 18 de dezembro de 2013 pela Superintendência dos Serviços do Pessoal, que se destina a ser utilizada no âmbito das atividades formativas realizadas no Sistema de Formação Profissional da Marinha.



diferentes atividades profissionais - sendo nesse contexto consideradas como *outputs* de desempenho, i.e., resultados específicos que as pessoas trazem para o exercício das suas atividades profissionais, que pela sua constância e regularidade se tornam susceptíveis de serem observadas e avaliadas no contexto do seu desempenho profissional.

Enquanto **modalidades de ação requeridas**, não traduzem toda e qualquer ação das pessoas, mas apenas “as modalidades de ação que se pretende que sejam exercidas face a um determinado contexto (...) específico, em condições ambientais externas e internas igualmente específicas”. (Ceitil, 2007, p. 41) Tendo em consideração o caráter contingencial dos fatores que as requerem, podem não ser, em tese, consideradas universais, uma vez que podem ser requeridas para determinado contexto profissional e podem não ser exatamente as mesmas a serem requeridas em contextos diferentes e para missões diferentes.

Um outro conceito que surge frequentemente na literatura associado ao de “Competência” é o de “Inteligência Emocional”. Salovey e Mayer (1990 cit. por Ceitil, 2007, p. 249)) definiram inteligência **emocional** como a “capacidade de perceber e expressar emoções, de compreender e usá-las, e de geri-las de forma a gerar crescimento pessoal”.

Segundo Ceitil (2007, p. 249), “**inteligência emocional** é a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções de forma precisa; a capacidade de ter acesso e gerar emoções que facilitam a cognição; a capacidade de compreender e fazer uso da informação e do conhecimento emocional; e a capacidade de regular e gerir as emoções, de forma a gerar crescimento emocional, intelectual e bem-estar, em si próprio e nos outros.”

**Competência Profissional:** “Conjunto estabilizado de comportamentos a nível cognitivo, psicomotor ou afectivo, que habilitam o indivíduo para realizar uma actividade, uma função ou uma tarefa específica. (INOFOR, citado por Direção do Serviço de Formação, 2006)

**Descrição de funções:** “Constitui um sumário e uma imagem fiel das tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada função.” (Cega, 2000)



**Especificação de funções:** “É a listagem dos conhecimentos, técnicas, experiências e comportamentos necessários que o indivíduo necessita para o seu desempenho.” (Cega, 2000)

**Função:**

“Conjunto bem definido de actividades (tarefas) que pode ser atribuído a um só trabalhador ou, de um modo semelhante, a vários, cujo desempenho concorre para o exercício de um cargo.” (Cega, 2000)

“Conjunto de tarefas e actividades, cujo desempenho concorre para o exercício de um cargo.” (Direção do Serviço de Formação, 2006)

**KSAO**

Acrónimo das palavras em língua inglesa "*knowledge, skills, abilities and other individual characteristics*", que no seu conjunto são igualmente utilizadas para definir “Competência”.

O termo KSAO é vulgarmente utilizado nos processos de candidaturas a empregos nos EUA, que seleciona os candidatos com base nas competências individuais evidenciadas. Esta abordagem distingue as “outras características individuais” que o indivíduo deve dispor para desempenhar com sucesso um determinado cargo ou função dos três domínios de aprendizagem até aqui referidos (cognitivo, afetivo e psicomotor), que estão associados aos conhecimentos, atitudes e perícias. O grande fator de diferenciação entre a abordagem KSAO e a nossa definição acima apresentada reside no facto de o modelo KSAO integrar nas “*other individual characteristic*” para além dos fatores pessoais intangíveis por nós acima mencionados, fatores tangíveis como certificados de ensino / formação, níveis e anos de experiência. (KSAO, 2013)



### **Modelo de Competências**

De acordo com Lucia et al. (1999, p.5), é uma ferramenta<sup>48</sup> descritiva que identifica os conhecimentos, as perícias, as características pessoais e os comportamentos necessários para um indivíduo para realizar com eficácia um papel numa organização, usado como uma ferramenta de gestão de recursos humanos para proceder à seleção, formação / treino, desenvolvimento pessoal, e planear as substituições dos titulares dos cargos. Estudos baseados nos **modelos de gestão de competências (que, na realidade, se tratam de métodos)**, permitem às organizações identificar as competências consideradas críticas para o seu sucesso, e assim contribuir para:

- Afinar o que as organizações pretendem em termos de desempenho associados aos cargos;
  - Selecionar a pessoa certa para cada cargo;
  - Maximizar a produtividade das pessoas e das organizações;
  - Melhorar o processo de avaliação de desempenho;
  - Melhorar os resultados dos processos de adaptação à mudança, identificando corretamente as necessidades de formação das pessoas face à necessidades de desempenho futuras;
  - Alinhar os valores e estratégias comportamentais com os organizacionais.
- (Lucia et al., 1999, pp. 9-15)

**Ocupação:** “Conjunto de cargos relacionados entre si, cujas funções principais são análogas e exigem conhecimentos, competências e atitudes semelhantes.” (Cega, 2000)

---

<sup>48</sup> Na contra-capá do seu livro, Lucia (1999) sintetiza a definição do conceito repetindo a sua natureza de ferramenta, ainda que descritiva.



**Operação:**

“Parte de uma tarefa que possui uma identidade clara e definida no trabalho realizado. O conjunto de operações de que se compõe uma tarefa permite explicar o processo ou a forma como se realiza o trabalho.” (Direção do Serviço de Formação, 2006)

“É cada uma das parcelas do trabalho, claramente determinável, em que se pode decompor uma tarefa. Constitui a unidade mais elementar na divisão do trabalho. Permite explicar o procedimento ou a forma como se realiza o trabalho. Também designada, por vezes, fase de trabalho ou elemento de trabalho.” (Cega, 2000)

**Posto de trabalho:** “Conjunto de tarefas que resultam da produção de bens ou serviços, dentro de condições de trabalho definidas, por uma organização/empresa e que constituem o trabalho regular de um trabalhador.” (Cega, 2000)

**Perfil de Competências:** “Descrição do conjunto integrado de conhecimentos, capacidades e de comportamentos que habilitam o indivíduo para o desempenho de uma actividade, uma função ou uma tarefa específica.” (Ministério do Trabalho e da Solidariedade - Comissão Interministerial para o Emprego, citado por Direção do Serviço de Formação, 2006)

**Perfil Profissional:**

“Descrição do conjunto de competências, atitudes e comportamentos requeridos para o exercício de uma actividade ou de uma profissão, podendo incluir deveres, responsabilidades, condições de trabalho, requisitos, sistema de ingresso e progressão na carreira, salários e benefícios.” (Ministério do Trabalho e da Solidariedade - Comissão Interministerial para o Emprego, citado por Direção do Serviço de Formação, 2006)

**Tarefa:**

“Qualquer actividade, em que se pode decompor uma função, que requeira um esforço físico e ou mental com o fim de atingir um objectivo específico.” (Cega, 2000)

“Fracção de trabalho que visa a realização de um objectivo e que se executa em resposta a um propósito definido, por meio de aplicações de um método determinado. (Direção do Serviço de Formação, 2006)



**Anexo 9 – CD com os ficheiros Excel com dados em bruto e com dados tratados correspondentes às respostas aos Questionários 1 e 2, e com a integração das dados relativos às “Competências” e aos “Conteúdos” num único ficheiro**



## **Apêndice 1 - Descrição ampliativa do percurso metodológico**

O percurso metodológico da presente investigação foi desenvolvido de acordo com as sete etapas do ciclo de investigação do modelo de Quivy & Campenhoudt, agregadas em três fases<sup>49</sup> (ou atos do procedimento), a saber:

### Etapas do procedimento:

a. 1ª - Pergunta de partida

Na formulação da pergunta de partida para a qual se procurou encontrar resposta com a realização do trabalho, tentámos assegurar que a questão central formulada cumpre os requisitos estabelecidos<sup>50</sup> no método de investigação científica adotado.

b. 2ª - Exploração

Durante esta etapa procedemos à pesquisa documental preliminar, à leitura dos documentos-alvo identificados e à realização de entrevistas exploratórias, com o objetivo de, entre outros, recentrar a pergunta de partida (ou questão central) e facilitar a construção da problemática e do modelo de análise.

c. 3ª - Problemática (quadro conceptual)

Nesta etapa formulámos a perspetiva teórica que adotámos para tratar o problema colocado pela nossa pergunta de partida, caracterizando de forma sucinta o enquadramento do problema e definindo as sub-questões (Questões Derivadas) que derivam da pergunta de partida (ou Questão Central).

d. 4ª - Construção do modelo de análise<sup>51</sup>

Sendo o modelo de análise composto pelo conjunto de conceitos e hipóteses logicamente articulados entre si, nesta etapa foram definidos os conceitos

---

<sup>49</sup> As três fases (ou atos do procedimento) que agregam as sete etapas do método são designadas respetivamente por:

- Rutura: nesta fase - que compreende a primeira, a segunda e parte da terceira etapas do método;
- Construção: esta fase compreende parte da terceira (a parte remanescente da “Problemática”) e a quarta etapas;
- Verificação: esta fase compreende a quinta, a sexta e a sétima etapas.

<sup>50</sup> Clareza, precisão e concisão, exequibilidade e pertinência

<sup>51</sup> A natureza e extensão do estudo não justificou que se procedesse à “Explicitação do modelo de análise”, i.e. à definição das dimensões de análise e dos indicadores dos conceitos, à identificação das variáveis que implicam cada uma das hipóteses e à clarificação das eventuais relações entre as hipóteses e as variáveis implicadas.





centrais, formuladas as hipóteses de trabalho e estabelecidas as relações entre os conceitos e as hipóteses.

e. 5ª - Observação e recolha de dados

Nesta etapa foram:

- (1) Determinada a informação necessária para testar as hipóteses;
- (2) Escolhidos os instrumentos de compilação de dados considerados adequados (pesquisa documental, questionários e entrevistas);
- (3) Seleccionados os indivíduos ou grupos de indivíduos a consultar e definido o período de tempo a dedicar a esta etapa;
- (4) E recolhidos os dados através da aplicação dos instrumentos desenhados.

A recolha de elementos assentou fundamentalmente na consulta da legislação aplicável, de documentos oficiais, de documentos de reconhecida credibilidade, de obras de referência, na troca de ideias com especialistas sobre a matéria em apreço e em questionários a complementar por entrevistas estruturadas a realizar a anteriores AD e a Adidos de países amigos, bem como, a personalidades de reconhecida competência que desempenham, ou desempenharam, funções de responsabilidade nestas áreas.

A informação recolhida, foi complementada com a que obtida com base nos modelos de competências dos Adidos de Defesa dos países aliados seleccionados e nos objetivos das respetivas redes de adidos.

f. 6ª - Análise dos dados / informações

Nesta etapa, a informação obtida foi analisada / tratada, comparando os resultados obtidos, com os esperados a partir das hipóteses.

g. 7ª - Conclusões

As conclusões têm como objetivo apresentar os resultados da investigação efetuada na sua globalidade, reportando o que se fez, como se fez e o que daí resultou. As conclusões compreendem essencialmente três partes:

- (1) Retrospectiva das grandes linhas do procedimento que foi seguido;
- (2) Apresentação dos contributos para o conhecimento;
- (3) Considerações de ordem prática e recomendações.



Terminamos o nosso trabalho de investigação apresentando um contributo para a criação de um modelo de Competências e para a definição de Objetivos para a rede de Adidos de Defesa”.



## Apêndice 2 - Conteúdo essencial do modelo de análise

OBJETIVO GERAL		QUESTÃO CENTRAL	
“Caracterizar o papel dos Adidos de Defesa na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado.”		“Como se caracteriza o papel dos Adidos de Defesa na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado?”	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		QUESTÕES DERIVADAS	HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO
<b>OE1:</b> Descrever o enquadramento do papel dos Adidos de Defesa no plano legal, funcional e hierárquico, no âmbito da prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado.		<b>QD1:</b> Qual o enquadramento do papel dos Adidos de Defesa no plano legal, funcional e hierárquico, no âmbito da prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado?	<b>H1:</b> O papel dos Adidos de Defesa no plano legal, funcional e hierárquico, encontra-se definido num conjunto alargado de diplomas legais, sendo as relações de dependência funcional as que apresentam maior grau de complexidade.
<b>OE2:</b> Contribuir para a definição dos Objetivos a implementar na rede de Adidos de Defesa, na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado.		<b>QD2:</b> Que Objetivos devem ser definidos para a rede de Adidos de Defesa na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado?	<b>H2:</b> Os Objetivos a estabelecer para a rede de Adidos de Defesa devem decorrer das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado e dos documentos que as operacionalizam, podendo variar no tempo.
<b>OE3:</b> Contribuir para a criação de um modelo de Competências dos Adidos de Defesa a implementar na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado.		<b>QD3:</b> Que modelo de Competências dos Adidos de Defesa se pode implementar na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado?	<b>H3:</b> O modelo de Competências a implementar deve ser composto pelo conjunto de competências <u>essenciais</u> e pelo universo das competências consideradas <u>desejáveis</u> , de forma a permitir deduzir o perfil de competências ajustadas a cada posto de AD, devendo resultar de uma Análise de Trabalho aplicada ao cargo de Adido de Defesa.



### **Apêndice 3 - Guião das Entrevistas realizadas a individualidades nacionais**

#### **GUIÃO DA ENTREVISTA**

**DATA:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### **ASSUNTO**

Entrevista a realizar no âmbito do Trabalho Individual de Investigação, do “Curso de Promoção a Oficial General 2013-2014”, do IESM

#### **TEMA DO TRABALHO**

O papel dos Adidos de Defesa no desenvolvimento de relações bilaterais, no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado.

#### **FINALIDADE DA ENTREVISTA**

Compilar informação que possa contribuir para a identificação e delimitação do papel dos Adidos de Defesa na prossecução das Políticas de Defesa e Diplomáticas do Estado, enquadrando esse papel no plano legal, funcional e hierárquico.

O trabalho poderá vir a ter aplicação prática como contributo para a criação de um modelo de Competências e Objetivos a implementar na rede de Adidos de Defesa.

**ENTREVISTADO/A:** \_\_\_\_\_

#### **QUESTÕES**

1. Resumidamente, qual é o papel dos Adidos de Defesa no desenvolvimento de relações bilaterais, no âmbito da prossecução das Políticas de Defesa e Diplomática do Estado?
2. Como se enquadra o papel dos Adidos de Defesa na prossecução da política diplomática do Estado, nos planos legal, funcional e hierárquico?
3. Em termos gerais, quais são os objetivos da rede de Adidos de Defesa no âmbito das Políticas de Defesa e Diplomáticas do Estado?
4. Como se articula a acção dos Adidos de Defesa nos âmbitos da defesa e da diplomacia?
5. Os Adidos de Defesa são envolvidos em ações no âmbito da Economia da Defesa?
6. Os Adidos de Defesa são envolvidos em ações no âmbito da Diplomacia Económica e da Diplomacia de Defesa?
7. Como são definidas as prioridades de ação de cada Adido de Defesa?



8. Os Adido de Defesa elaboram periodicamente *briefings* formais ao Embaixador, de acordo com um procedimento instituído? Caso afirmativo, com que frequência?
9. Os Adidos de Defesa emitem periodicamente relatórios escritos para o Ministério da Defesa / DGPdN ou para o EMGFA, de acordo com um procedimento instituído? Caso afirmativo, com que frequência?
10. Os Adidos de Defesa operaram efetivamente em rede?
11. Que hipóteses de melhoria identifica na articulação funcional dos Adidos de Defesa e Militares com o EMGFA, a dgpdn e com o mne, bem como na sua ação estratégica?
12. Como está estruturado o modelo de competências dos Adidos de Defesa?  
Questões complementares:
  - a. Qual o perfil de competências que um Adido de Defesa deve deter para desempenhar as suas funções?
  - b. Quais são os requisitos dos Militares, em termos de competências individuais, para que possam ser nomeados para o cargo de Adido de Defesa?
13. O plano de formação / preparação dos Adidos de Defesa para o exercício das suas funções satisfaz as necessidades de formação identificadas?
14. Que eventuais melhorias identifica no processo de seleção dos militares a nomear para os cargos de Adidos de Defesa?
15. Para o desempenho das suas funções, o Adido de Defesa recebe uma “Carta de Missão”, uma “Carta de Competências” ou algum outro documento que defina as suas competências e atribuições no âmbito do desempenho das funções como Adido de Defesa?
16. Para o apoiar no desempenho das suas funções, o Adido de Defesa recebe um “Guia do Adido” (ou documento equivalente) que defina os procedimentos a adotar no desempenho das suas funções?
17. Que semelhanças e diferenças identifica no papel dos Adidos de Defesa nacionais e nos dos países aliados em geral (a título de exemplo: Inglaterra, França, Alemanha, Espanha) e do Brasil, Rússia e China, na prossecução das políticas de defesa e diplomáticas dos seus países?
18. Atendendo ao enquadramento da presente entrevista, que elementos de informação se lhe afiguram relevantes acrescentar ao que referiu anteriormente?

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**

José Manuel Modas Daniel  
CMG  
(Auditor do CPOG 2013 - 2014)



## **Apêndice 4 – Guião das Entrevistas realizadas a Adidos de Defesa de países amigos (em Inglês)**



### **Instituto de Estudos Superiores Militares**

#### **SCRIPT OF THE INTERVIEW**

**DATE:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### **SUBJECT**

Interview undertaken under the Individual Essay Research, to be done at the end of the "Promotion Course to General Officer 2013-2014", at the IESM<sup>52</sup>.

#### **SUBJECT OF THE ESSAY**

The role of the Defense Attachés in the development of bilateral relations, in the pursuit of diplomatic and defense policies of the State.

#### **PURPOSE OF THE INTERVIEW**

To compile information that may contribute to the identification and delimitation of the role of the Defense Attachés in pursuit of the State's Defense and Diplomatic policies.

The work is likely to have practical application as a contribution to the creation of a model of competencies and objectives to implement in the Portuguese Defense Attachés' network.

#### **INTERVIEWEE:**

Defense Attaché of \_\_\_\_\_

#### **QUESTIONS**

- 1. Briefly what is the role of the Defense Attachés in bilateral relations between your country and the host nation?**
- 2. In general terms, what are the objectives of the Defense Attachés network within the diplomatic policy and defense policy of your country?**

---

<sup>52</sup> Institute of Advanced Military Studies.



3. **In functional and hierarchical terms, from whom depends the Defense Attaché in hi daily action (directly from the Chief of Staff (Military), from the MOD, the Ambassador, or from the Ministry of Foreign Affairs)?**
4. **Does the Defense Attaché regularly draw formal briefings to the Ambassador? If so, how often?**
5. **Does the Defense Attaché send reports to your Ministry of Defense? If so, how often?**
6. **Do the Defense Attachés of your country have responsibilities both within the defense policy (bilateral relationship between the sectors of defense of your country and the host nation) and the diplomatic policy your country?**
7. **If so, how is the action of Defense Attaché articulated in the fields of defense and diplomacy? (How are the priorities of its action in these two areas defined? What comes first, defense and diplomacy issues?)**
8. **How is the process of selection / assignment to the post of Military Defense Attaché (are exclusively selected by the Minister of Defense or his selection is done in conjunction with the Ministry of Foreign Affairs)?**
9. **The Defense Attachés of your country also have responsibilities / duties related with Security issues, or their area of intervention addresses only the Military / Defense area subjects?**
10. **What are the requirements of the candidate Officers' in terms of individual competences to be appointed to the post of Defense Attaché?**
11. **How long does the preparation of a military, since it is selected (chosen) until it is appointed to the position?**
12. **What kind of training is provided to the candidates, as part of their preparation for the future exercise of functions as Defense Attaché?**
13. **For the performance of their duties, the Defense Attaché receive a "Mission Statement", a "Letter of Reference" or some other document defining their responsibilities and duties under the role of Defense Attaché?**
14. **To assist in carrying out their functions, the Defense Attachés receive an "Defense Attaché Guide" (or an equivalent document) that defines the procedures to be adopted in its functions?**
15. **Do your Defense Attachés work together their peers (are connected and share information in a network based work) or their work is in a stand-alone basis, being only connected to the MOD and to the Ambassador?**



- 16. What kind of similarities and differences in the role of the Defense Attachés of your and allied / friendly countries in general (for example: USA, Germany, Spain, France, England and Brazil) in pursuit of diplomatic and defense policies of their countries do you identify?**

**THANK YOU VERY MUCH FOR YOUR HELP / COOPERATION!**

José Manuel Modas Daniel  
Captain  
(CPOG 2013-2014 Auditor)  
Mobile Telephone Number: 916 177 168





## **Apêndice 5 - Questionário 1: Aplicado aos atuais e ex-Adidos de Defesa**



# **Instituto de Estudos Superiores Militares**

## **QUESTIONÁRIO**

### **CARACTERIZAÇÃO DO PAPEL DOS ADIDOS DE DEFESA NO ÂMBITO NA PROSSECUÇÃO DAS POLÍTICAS DE DEFESA E DIPLOMÁTICA DO ESTADO**

#### **NOTAS INTRODUTÓRIAS**

1. O presente questionário constitui um dos instrumentos de recolha de informação de suporte ao meu Trabalho Individual de Investigação (final), realizado no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG).
2. O trabalho de investigação em apreço tem como objetivo geral “Contribuir para a caracterização do papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das Políticas de Defesa e Diplomáticas do Estado” e como objetivos específicos contribuir para (entre outros):
  - A criação de um Modelo de Competências para os Adidos de Defesa;
  - A definição de Objetivos a implementar na rede de Adidos de Defesa.
3. O conhecimento da sua opinião (perceção) pessoal e sincera é determinante para o sucesso deste estudo.

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.**

José Manuel Modas Daniel  
CMG EMQ

#### **INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO**

1. Sff assumo que não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens em avaliação.
2. Uma vez preenchido, este questionário será tratado como CONFIDENCIAL e o seu tratamento analítico será efetuado de uma forma global (não individualizada), o que significa que o seu ANONIMATO será rigorosamente respeitado.
3. Em caso de dúvida, solicito que me contacte, via correio eletrónico [jmmdaniel@gmail.com](mailto:jmmdaniel@gmail.com) ou telefonicamente 916177168

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.**

**IESM, 02 de abril de 2014.**



## QUESTIONÁRIO - PARTE I

Há quantos meses se encontra a desempenhar as funções de Adido de Defesa ou durante quantos meses desempenhou funções de Adido de Defesa? (0-100) \_\_\_\_\_

## QUESTIONÁRIO - PARTE II

### FATORES DE ENQUADRAMENTO GERAL

1. No seu entendimento, o sucesso da sua missão como Adido de Defesa depende fundamentalmente:  
(Distribua sff a pontuação de 0 a 100 por cada um destes fatores, de forma a que a soma das pontuações atribuídas totalize 100 pontos)
  - Da conjuntura política, económica e social: \_\_\_\_\_
  - Dos objetivos definidos para o Adido de Defesa: \_\_\_\_\_
  - Do orçamento disponível: \_\_\_\_\_
  - Da personalidade do Embaixador: \_\_\_\_\_
  - Da personalidade do Adido: \_\_\_\_\_
  - Do domínio da língua autóctone: \_\_\_\_\_
  - Outra (especifique sff): \_\_\_\_\_
  - Pontuação (para o caso de ter acrescentado "Outra") \_\_\_\_\_
  
2. As maiores dificuldades que tem sentido no exercício do cargo de Adido de Defesa prendem-se fundamentalmente com:  
(Distribua sff a pontuação de 0 a 100 por cada um destes fatores, de forma a que a soma das pontuações atribuídas totalize 100 pontos)
  - O orçamento disponível: \_\_\_\_\_
  - A indefinição dos objetivos que deve cumprir: \_\_\_\_\_
  - A falta de apoio disponibilizado pelo EMGFA: \_\_\_\_\_
  - A falta de orientação política da DGPDN: \_\_\_\_\_
  - A dificuldade em definir prioridades face à tripla dependência (EMGFA, DGPDN e Embaixador): \_\_\_\_\_
  - Outra (especifique sff): \_\_\_\_\_
  - Pontuação (para o caso de ter acrescentado "Outra") \_\_\_\_\_
  
3. Distribua sff a pontuação de 0 a 100 em função do grau de dependência efetivo (na perspetiva do objetivos e tarefas atribuídas) que na sua perspetiva se verifica de cada uma das entidades, no exercício do cargo de Adido de Defesa (A soma das três pontuações atribuídas deve totalizar 100 pontos):
  - EMGFA / CISMIL / GLADM: \_\_\_\_\_
  - DGPDN: \_\_\_\_\_
  - Embaixador: \_\_\_\_\_



4. Enumere sff, por ordem decrescente de importância, os 5 (cinco) fatores / aspetos que mais têm dificultado a sua ação como Adido de Defesa

---

---

---

---

---

5. Sff classifique o seu relacionamento com o Embaixador, numa escala de 1 a 5 (sendo: 1 = Mau e 5 = Excelente):

☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

### QUESTIONÁRIO - PARTE III

#### PREPARAÇÃO PARA O CARGO

6. No seu caso, em que medida considera adequada a preparação (formação, conteúdo programático do estágio de preparação e visitas realizadas) que lhe foi proporcionada para o exercício do cargo de Adido de Defesa?

Responda sff numa escala de 0 (Inadequada) a 100 (Totalmente adequada)

---

7. Visando contribuir para uma eventual decisão quanto à sua inclusão (ou não) no programa de preparação dos Adidos de Defesa, classifique sff numa escala de 1 a 4 (sendo: 1 = Dispensável; 2 = Conveniente; 3 = Necessário; 4 = Indispensável) os conteúdos programáticos que se seguem, tendo em consideração a sua relevância para o cumprimento da missão dos Adidos de Defesa:

- Relações Internacionais: 

---
- Geopolítica e Geoestratégia: 

---
- Diplomacia: 

---
- Diplomacia de Defesa: 

---
- Diplomacia Económica: 

---
- Economia de Defesa: 

---
- Política de Defesa Nacional: 

---
- Política Externa Nacional: 

---
- Política Diplomática do Estado: 

---
- Segurança Nacional: 

---
- Informações Estratégicas de Defesa: 

---
- Estrutura das Forças Armadas: 

---



- 
- **Estrutura do MNE:** \_\_\_\_\_
  - **Cooperação-Técnico Militar:** \_\_\_\_\_
  - **Protocolo:** \_\_\_\_\_
  - **História, enquadramento político (alianças, problemas étnicos, inter-raciais, ameaças separatistas), religioso, militar, sócio-económica e cultural do país acreditador:** \_\_\_\_\_
  - **Informática:** \_\_\_\_\_
  - **Criptografia:** \_\_\_\_\_
8. **Assumindo que a formação recebida no âmbito da preparação para o exercício do cargo deve ser complementada com visitas, classifique as visitas a cada uma das entidades que se seguem como: 1 = Dispensável; 2 = Conveniente; 3 = Necessário; 4 = Indispensável**
- **MNE:** \_\_\_\_\_
  - **Instituto Camões:** \_\_\_\_\_
  - **AICEP:** \_\_\_\_\_
  - **Base Tecnológica das Industrias de Defesa (empresas relacionadas com a indústria da Defesa):** \_\_\_\_\_
  - **Outra (especifique sff):** \_\_\_\_\_
  - **Classifique sff) (para o caso de ter acrescentado "Outra")** \_\_\_\_\_
9. **Durante a fase de preparação (ou quando foi nomeado) para o cargo de Adido de Defesa, recebeu o “Guia do Adido” (documento formal) com as orientações aplicáveis ao exercício do cargo de Adido de Defesa?**
- ☐ Sim    ☐ Não
10. **No âmbito da sua preparação para o futuro cargo, depois de ter sido confirmada a sua acreditação – e antes de se apresentar no país de destino para dar início ao processo de rendição - recebeu de imediato o “Guia para os Adidos de Defesa estrangeiros acreditados”, emitido (eventualmente) pelo país anfitrião?**
- ☐ Sim    ☐ Não



## QUESTIONÁRIO - PARTE IV

### **COMPETÊNCIAS E CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS MAIS RELEVANTES PARA O EXERCÍCIO DO CARGO**

11. Em função da relevância que lhes atribui para o exercício do cargo de Adido de Defesa, classifique sff numa escala de 1 a 4 (assumindo que: 1 = Dispensável; 2 = Conveniente; 3 = Necessário; 4 = Indispensável) cada uma das competências que se seguem:

- Aparência e atitude \_\_\_\_\_
- Autoconfiança: \_\_\_\_\_
- Autodomínio: \_\_\_\_\_
- Autonomia, iniciativa e eficácia: \_\_\_\_\_
- Capacidade de adaptação: \_\_\_\_\_
- Caráter: \_\_\_\_\_
- Capacidade de organização: \_\_\_\_\_
- Coerência: \_\_\_\_\_
- Conduta: \_\_\_\_\_
- Conhecimentos profissionais: \_\_\_\_\_
- Coragem moral: \_\_\_\_\_
- Compreensão estratégica: \_\_\_\_\_
- Comportamento social: \_\_\_\_\_
- Cultura geral: \_\_\_\_\_
- Dedicção ao Serviço: \_\_\_\_\_
- Determinação: \_\_\_\_\_
- Espírito de cooperação: \_\_\_\_\_
- Facilidade de expressão: \_\_\_\_\_
- Liderança: \_\_\_\_\_
- “*Networking*”: \_\_\_\_\_
- Orientação para resultados: \_\_\_\_\_
- Resiliência: \_\_\_\_\_
- Senso comum: \_\_\_\_\_
- Sentido de antecipação: \_\_\_\_\_
- Sentido da disciplina: \_\_\_\_\_
- Sentido das responsabilidades: \_\_\_\_\_
- Sociabilidade: \_\_\_\_\_
- Trabalho intelectual: \_\_\_\_\_



## QUESTIONÁRIO - PARTE V

### **OBJETIVOS, PRIORIDADES E INFORMAÇÃO ASCENDENTE**

12. Enumere sff os 5 (cinco) principais objetivos que lhe foram definidos para o corrente ano. (Caso as respetivas classificações de segurança o permitam; caso negativo inscreva a seguir ao n.º correspondente à prioridade “Informação classificada”. NOTA: Uma vez que os Questionários quando preenchidos passam a ser classificados como CONFIDENCIAIS, solicita-se que este tipo de resposta seja evitada, tanto quanto possível.)

---

---

---

---

---

13. Enumere sff, por ordem decrescente de importância, as suas 5 (cinco) prioridades de ação neste momento. (Caso as respetivas classificações de segurança o permitam; caso negativo inscreva a seguir ao n.º correspondente à prioridade “Informação classificada”. NOTA: Uma vez que os Questionários quando preenchidos passam a ser classificados como CONFIDENCIAIS, solicita-se que este tipo de resposta seja evitada, tanto quanto possível.)

---

---

---

---

---

14. Efetua pontos de situação formais por escrito periódicos às entidades de quem depende?

- |   |            |                              |                              |
|---|------------|------------------------------|------------------------------|
| - | CEMGFA     | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| - | DGPDN      | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| - | Embaixador | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |

15. Caso afirmativo, qual a periodicidade com que os realiza?

☐ Semanal   ☐ Quinzenal   ☐ Mensal   ☐ Outra

Caso tenha selecionado a opção "Outra", especifique-a sff:

---



**16. Efetua pontos de situação formais verbais periódicos às entidades de quem depende?**

- **CEMGFA** ☐ Sim ☐ Não
- **DGPDN** ☐ Sim ☐ Não
- **Embaixador** ☐ Sim ☐ Não

**17. Caso afirmativo, qual a periodicidade com que os realiza?**

- ☐ Semanal ☐ Quinzenal ☐ Mensal ☐ Outra

Caso tenha selecionado a opção "Outra", especifique-a sff:

**18. Os pontos de situação acima referidos encontram-se padronizados, no que se refere aos tópicos a preencher?**

- ☐ Sim ☐ Não

**19. Quando foi nomeado para o exercício do cargo de Adido de Defesa recebeu um documento formal (escrito) com a definição das suas atribuições (“Carta de Missão”, “Job Description”, etc)?**

- ☐ Sim ☐ Não

**20. Que Objetivos devem ser definidos para a rede de Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das Políticas de Defesa e Diplomáticas do Estado?**

---

---

---

---

---

**Data:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2014

Terminou o preenchimento do Questionário.

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO**



**Apêndice 6 - Questionário 2: Aplicado aos Auditores do atual CPOG e do CDN  
2012/2013**



**Instituto de Estudos Superiores Militares**

**QUESTIONÁRIO**

**CARACTERIZAÇÃO DO PAPEL DOS ADIDOS DE DEFESA NO ÂMBITO NA  
PROSECUÇÃO DAS POLÍTICAS DE DEFESA E DIPLOMÁTICA DO ESTADO**

**NOTAS INTRODUTÓRIAS**

4. O presente questionário constitui um dos instrumentos de recolha de informação de suporte ao meu Trabalho Individual de Investigação (final), realizado no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG).
5. O trabalho de investigação em apreço tem como objetivo geral “Contribuir para a caracterização do papel dos Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das Políticas de Defesa e Diplomáticas do Estado” e como objetivos específicos contribuir para (entre outros):
  - A criação de um Modelo de Competências para os Adidos de Defesa;
  - A definição de Objetivos a implementar na rede de Adidos de Defesa.
6. O conhecimento da sua opinião (perceção) pessoal e sincera é determinante para o sucesso deste estudo.

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.**

José Manuel Modas Daniel  
CMG EMQ

**INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO**

4. Sff assuma que não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens em avaliação.
5. Uma vez preenchido, este questionário será tratado como CONFIDENCIAL e o seu tratamento analítico será efetuado de uma forma global (não individualizada), o que significa que o seu ANONIMATO será rigorosamente respeitado.
6. Em caso de dúvida, solicito que me contacte, via correio eletrónico [jmmdaniel@gmail.com](mailto:jmmdaniel@gmail.com) ou telefonicamente 916177168

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.**

**IESM, 02 de abril de 2014.**





## QUESTIONÁRIO - PARTE I

21. Visando contribuir para uma eventual decisão quanto à sua inclusão (ou não) no programa de preparação dos Adidos de Defesa, classifique sff numa escala de 1 a 4 (sendo: 1 = Dispensável; 2 = Conveniente; 3 = Necessário; 4 = Indispensável) os conteúdos programáticos que se seguem, tendo em consideração a sua relevância para o cumprimento da missão dos Adidos de Defesa:

- **Relações Internacionais:** \_\_\_\_\_
- **Geopolítica e Geoestratégia:** \_\_\_\_\_
- **Diplomacia:** \_\_\_\_\_
- **Diplomacia de Defesa:** \_\_\_\_\_
- **Diplomacia Económica:** \_\_\_\_\_
- **Economia de Defesa:** \_\_\_\_\_
- **Política de Defesa Nacional:** \_\_\_\_\_
- **Política Externa Nacional:** \_\_\_\_\_
- **Política Diplomática do Estado:** \_\_\_\_\_
- **Segurança Nacional;:** \_\_\_\_\_
- **Informações Estratégicas de Defesa:** \_\_\_\_\_
- **Estrutura das Forças Armadas:** \_\_\_\_\_
- **Estrutura do MNE:** \_\_\_\_\_
- **Cooperação-Técnico Militar:** \_\_\_\_\_
- **Protocolo:** \_\_\_\_\_
- **História, enquadramento político (alianças, problemas étnicos, inter-raciais, ameaças separatistas), religioso, militar, sócio-económica e cultural do país acreditador:** \_\_\_\_\_
- **Informática:** \_\_\_\_\_
- **Criptografia:** \_\_\_\_\_

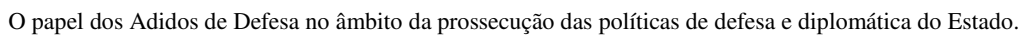


## QUESTIONÁRIO - PARTE II

### **COMPETÊNCIAS E CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS MAIS RELEVANTES PARA O EXERCÍCIO DO CARGO**

22. Em função da relevância que lhes atribui para o exercício do cargo de Adido de Defesa, classifique sff numa escala de 1 a 4 (assumindo que: 1 = Dispensável; 2 = Conveniente; 3 = Necessário; 4 = Indispensável) cada uma das competências que se seguem:

- Aparência e atitude \_\_\_\_\_
- Autoconfiança: \_\_\_\_\_
- Autodomínio: \_\_\_\_\_
- Autonomia, iniciativa e eficácia: \_\_\_\_\_
- Capacidade de adaptação: \_\_\_\_\_
- Caráter: \_\_\_\_\_
- Capacidade de organização: \_\_\_\_\_
- Coerência: \_\_\_\_\_
- Conduta: \_\_\_\_\_
- Conhecimentos profissionais: \_\_\_\_\_
- Coragem moral: \_\_\_\_\_
- Compreensão estratégica: \_\_\_\_\_
- Comportamento social: \_\_\_\_\_
- Cultura geral: \_\_\_\_\_
- Dedicção ao Serviço: \_\_\_\_\_
- Determinação: \_\_\_\_\_
- Espírito de cooperação: \_\_\_\_\_
- Facilidade de expressão: \_\_\_\_\_
- Liderança: \_\_\_\_\_
- “*Networking*”: \_\_\_\_\_
- Orientação para resultados: \_\_\_\_\_
- Resiliência: \_\_\_\_\_
- Senso comum: \_\_\_\_\_
- Sentido de antecipação: \_\_\_\_\_
- Sentido da disciplina: \_\_\_\_\_
- Sentido das responsabilidades: \_\_\_\_\_
- Sociabilidade: \_\_\_\_\_
- Trabalho intelectual: \_\_\_\_\_



**23. Que Objetivos devem ser definidos para a rede de Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das Políticas de Defesa e Diplomáticas do Estado?**

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper appears to be a standard notebook page or a sheet of stationery.

Terminou o preenchimento do Questionário.

Ap6-4



## **Apêndice 7 - Questões sensíveis identificadas ao longo do trabalho, que extravasam o âmbito do presente trabalho**

Na pesquisa preliminar e nas entrevistas realizadas<sup>53</sup> foram identificados aspetos relacionados com o processo de nomeação e com o exercício das funções dos AD que se consideram sensíveis, e cuja análise se afiguraria conveniente aprofundar, no sentido de se identificarem oportunidades de melhoria, a saber:

1. A eventualidade de aparentemente existir margem para aperfeiçoar o processo de seleção dos Adidos de Defesa.

Recomendação: Integrar nas “Descrições do Cargo” o perfil de competências (agregadas em competências essenciais ou necessárias e desejáveis), correspondentes a cada posto de AD, de forma a poderem ser utilizados pelos três Ramos no processo de seleção realizado pelas FFAA.

2. Dúvidas sobre a adequabilidade do programa de preparação dos Adidos de Defesa face não só às suas atribuições tradicionais mas também ao contributo que poderia resultar da ação dos Adidos de Defesa para a satisfação dos interesses nacionais, no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomáticas do Estado.

Recomendação: Que se proceda a uma profunda reavaliação do programa de preparação dos AD, de forma a ajustá-lo às necessidades efetivas do universo dos Militares a colocar

3. Dúvidas sobre a metodologia mais adequada para o estabelecimento de prioridades para os AD, no âmbito da prossecução das políticas de defesa e diplomática do Estado.

Recomendação: Que o EMGFA e a DGPDN se coordenem na definição das prioridades de ação a atribuir aos AD (que deverão ser atualizadas sempre que se justificar).

4. Salvo melhor opinião, terão existido situações em que terão sido nomeados AD Oficiais com o posto de TCOR/CFR.

Se por um lado a reciprocidade no âmbito da diplomacia (sentido lato) é um aspeto muito sensível e importante para a credibilidade do representante nacional, por outro há países em que o posto é determinante para a credibilidade do AD.. Em

---

<sup>53</sup> Tanto nas entrevistas exploratórias, realizadas na fase da rutura (etapa da exploração), como nas entrevistas finais realizadas na fase de verificação



África, de uma forma geral, os Oficiais Generais são muito respeitados, os Coroneis também, mas esse reconhecimento já depende muito mais da personalidade, da atitude e dos resultados da ação do AD, do que se fossem Oficiais Generais (como foram no passado).

Recomendação: Compreendendo-se o racional do “*downgrade*” do posto dos AD para COR/CMG, recomenda-se que os AD a nomear tenham sempre o posto de CMG/COR e que apenas no caso de terem Adjuntos, estes tenham o posto de CFR/TCOR.

Nas embaixadas mais importantes (nomeadamente em Nova York e em Paris), o empenhamento profissional dos AD é em regra muito exigente, e inúmeras as solicitações de que são alvo em termos de reuniões e também em termos sociais, não conseguindo os AD estar presentes em todas.

5. Por outro lado, alguns países, designadamente os Estados Unidos da América e a Alemanha, aproveitam a formação e a experiência dos Adjuntos dos AD, nomeando-os mais tarde como AD. Este facto permite que os AD destes países sejam Oficiais com larga experiência neste tipo de cargo.

Recomendação: Atendendo à importância que a participação em reuniões e em atividades sociais podem ter em benefício do resultado da ação dos AD - mesmo que não seja considerado ajustado à realidade Portuguesa aproveitar a experiência como Adjunto de AD para futuras nomeações - recomenda-se que se reequacione a colocação de Oficiais Adjuntos nas embaixadas mais importantes.



## **Apêndice 8 - Resultados do tratamento dos dados obtidos através das respostas ao Questionário 1, aplicado aos atuais e ex-Adidos de Defesa**

### **QUESTIONÁRIO - PARTE I**

**Há quantos meses se encontra a desempenhar as funções de Adido de Defesa ou durante quantos meses desempenhou funções de Adido de Defesa? (0-100)**

**Valor médio: 29.63 meses**

### **QUESTIONÁRIO - PARTE II**

#### **FATORES DE ENQUADRAMENTO GERAL**

- 1. No seu entendimento, o sucesso da sua missão como Adido de Defesa depende fundamentalmente:**

(Distribua sff a pontuação de 0 a 100 por cada um destes fatores, de forma a que a soma das pontuações atribuídas totalize 100 pontos)

- Da conjuntura política, económica e social:	9.94%
- Dos objetivos definidos para o Adido de Defesa:	15.69%
- Do orçamento disponível:	13.81%
- Da personalidade do Embaixador:	17.25%
- Da personalidade do Adido:	26.31%
- Do domínio da língua autóctone:	16.69%
- Outra (especifique sff):	Diversas, sem relevância estatística
- Pontuação (para o caso de ter acrescentado "Outra")	0.31%

- 2. As maiores dificuldades que tem sentido no exercício do cargo de Adido de Defesa prendem-se fundamentalmente com:**

(Distribua sff a pontuação de 0 a 100 por cada um destes fatores, de forma a que a soma das pontuações atribuídas totalize 100 pontos)

- O orçamento disponível:	15.19%
- <b>A indefinição dos objetivos que deve cumprir:</b>	<b>30.63%</b>
- A falta de apoio disponibilizado pelo EMGFA:	7.63%
- <b>A falta de orientação política da DGPDN:</b>	<b>23.44%</b>
- A dificuldade em definir prioridades face à tripla dependência (EMGFA, DGPDN e Embaixador):	14.06%
- Outra (especifique sff):	Diversas, sem relevância estatística
- Pontuação (para o caso de ter acrescentado "Outra")	9.06%



3. Distribua sff a pontuação de 0 a 100 em função do **grau de dependência efetivo** (na perspetiva do objetivos e tarefas atribuídas) que na sua perspetiva se verifica de cada uma das entidades, no exercício do cargo de Adido de Defesa (A soma das três pontuações atribuídas deve totalizar 100 pontos):

-	<b>EMGFA / CISMIL / GLADM:</b>	<b>61.63%</b>
-	DGPDN:	16.06%
-	Embaixador:	22.31%

4. Enumere sff, por ordem decrescente de importância, os 5 (cinco) fatores / aspetos que mais têm dificultado a sua ação como Adido de Defesa

A generalidade das respostas apontam para a falta de objectivos e para a indefinição de prioridades de ação.

5. Sff classifique o seu relacionamento com o Embaixador, numa escala de 1 a 5 (sendo: 1 = Mau e 5 = Excelente):

Valor médio 3.44

### QUESTIONÁRIO - PARTE III

#### PREPARAÇÃO PARA O CARGO

6. No seu caso, em que medida considera adequada a preparação (formação, conteúdo programático do estágio de preparação e visitas realizadas) que lhe foi proporcionada para o exercício do cargo de Adido de Defesa?

Responda sff numa escala de 0 (Inadequada) a 100 (Totalmente adequada)

Valor médio: **42.5%**

7. Visando contribuir para uma eventual decisão quanto à sua inclusão (ou não) no programa de preparação dos Adidos de Defesa, classifique sff numa escala de 1 a 4 (sendo: 1 = Dispensável; 2 = Conveniente; 3 = Necessário; 4 = Indispensável) os conteúdos programáticos que se seguem, tendo em consideração a sua relevância para o cumprimento da missão dos Adidos de Defesa:

-	Relações Internacionais:	3.25
-	Geopolítica e Geoestratégia:	3.19
-	Diplomacia:	3.31
-	Diplomacia de Defesa:	3.44
-	Diplomacia Económica:	2.50
-	Economia de Defesa:	3.25
-	<b>Política de Defesa Nacional:</b>	<b>3.75</b>
-	Política Externa Nacional:	3.50



---

-	<b>Política Diplomática do Estado:</b>	<b>3.13</b>
-	<b>Segurança Nacional;</b>	<b>3.44</b>
-	<b>Informações Estratégicas de Defesa:</b>	<b>3.63</b>
-	<b>Estrutura das Forças Armadas:</b>	<b>3.38</b>
-	<b>Estrutura do MNE:</b>	<b>2.63</b>
-	<b>Cooperação-Técnico Militar:</b>	<b>3.69</b>
-	<b>Protocolo:</b>	<b>3.19</b>
-	<b>História, enquadramento político (alianças, problemas étnicos, inter-raciais, ameaças separatistas), religioso, militar, sócio-económica e cultural do país acreditador:</b>	<b>3.44</b>
-	<b>Informática:</b>	<b>2.13</b>
-	<b>Criptografia:</b>	<b>1.88</b>

**Seguem-se as tabelas de onde se retiraram os dados acima apresentados:**

A média das avaliações atribuídas aos conteúdos foi de 3,15 e o desvio-padrão (DP) médio obtido foi de 0,53, donde se retira que, acima do 1º DP ficarão apenas os conteúdos avaliados com uma média superior a 3,68 e que dentro do intervalo correspondente ao 1º DP na vizinhança do valor médio ficarão os conteúdos com médias entre 2,62 e 3,68.

**Tabela nº 1 – Conteúdos Essenciais do Programa de Preparação**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Conteúdos Essenciais</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Política de defesa nacional	3,75	-0,440
Cooperação técnico militar	3,69	-1,391

Na Tabela 2 abaixo apresentam-se os conteúdos considerados “**Desejáveis**”, que obtiveram valores médios entre 2,62 e 3,68.





**Tabela nº 2 – Conteúdos Desejáveis do Programa de Preparação**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Conteúdos Desejáveis</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Informações estratégicas de defesa	3,63	-1,934
Política externa nacional	3,50	0,144
Diplomacia de defesa	3,44	-0,321
Segurança nacional	3,44	-0,321
História, enquadramento político (alianças, problemas étnicos, inter-raciais, ameaças separatistas), religioso, militar, sócio-económica e cultural do país acreditador	3,44	-0,284
Estrutura das Forças Armadas	3,38	-0,838
Diplomacia	3,31	-1,325
Relações internacionais	3,25	-0,141
Economia de defesa	3,25	-0,066
Geopolítica e geoestratégia	3,19	-0,373
Protocolo	3,19	-1,004
Estrutura do MNE	2,63	-0,454

8. **Assumindo que a formação recebida no âmbito da preparação para o exercício do cargo deve ser complementada com visitas, classifique as visitas a cada uma das entidades que se seguem como: 1 = Dispensável; 2 = Conveniente; 3 = Necessário; 4 = Indispensável**

- **MNE:** **3.13**
- **Instituto Camões:** **2.19**
- **AICEP:** **2.69**
- **Base Tecnológica das Industrias de Defesa (empresas relacionadas com a indústria da Defesa):** **3.69**
- **Outra (especifique sff):** \_\_\_\_\_
- **Classifique sff) (para o caso de ter acrescentado "Outra")** \_\_\_\_\_

9. **Durante a fase de preparação (ou quando foi nomeado) para o cargo de Adido de Defesa, recebeu o “Guia do Adido” (documento formal) com as orientações aplicáveis ao exercício do cargo de Adido de Defesa?**

69% dos inquiridos responderam que não.

10. **No âmbito da sua preparação para o futuro cargo, depois de ter sido confirmada a sua acreditação – e antes de se apresentar no país de destino para dar início ao processo de rendição - recebeu de imediato o “Guia para os**



**Adidos de Defesa estrangeiros acreditados", emitido (eventualmente) pelo país hospedeiro?**

81% dos inquiridos responderam que não.

#### QUESTIONÁRIO - PARTE IV

#### **COMPETÊNCIAS E CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS MAIS RELEVANTES PARA O EXERCÍCIO DO CARGO**

11. Em função da relevância que lhes atribui para o exercício do cargo de Adido de Defesa, classifique sff numa escala de 1 a 4 (assumindo que: 1 = Dispensável; 2 = Conveniente; 3 = Necessário; 4 = Indispensável) cada uma das competências que se seguem:

- Aparência e atitude	3.56
- <b>Autoconfiança:</b>	<b>3.88</b>
- Autodomínio:	3.56
- <b>Autonomia, iniciativa e eficácia:</b>	<b>4.00</b>
- Capacidade de adaptação:	3.50
- <b>Caráter:</b>	<b>3.75</b>
- Capacidade de organização:	3.25
- Coerência:	3.25
- <b>Conduta:</b>	<b>3.69</b>
- Conhecimentos profissionais:	3.25
- Coragem moral:	2.88
- Compreensão estratégica:	3.06
- Comportamento social:	3.38
- Cultura geral:	2.94
- Dedicção ao Serviço:	3.50
- Determinação:	3.56
- Espírito de cooperação:	3.63
- Facilidade de expressão:	3.25
- Liderança:	2.88
- “Networking”:	2.75
- Orientação para resultados:	2.94
- Resiliência:	2.94
- <b>Senso comum:</b>	<b>3.81</b>
- Sentido de antecipação:	3.13



-	<b>Sentido da disciplina:</b>	<b>3.44</b>
-	<b>Sentido das responsabilidades:</b>	<b>3.75</b>
-	<b>Sociabilidade:</b>	<b>3.19</b>
-	<b>Trabalho intelectual:</b>	<b>2.75</b>

**Seguem-se as tabelas de onde se retiraram os dados acima apresentados:**

A média das avaliações atribuídas às competências foi de 3,34 e o desvio-padrão (DP) médio obtido foi de 0,36, de onde se retira que, acima do 1º DP ficarão as competências “**Essenciais**” avaliadas com uma média superior a 3,70 e que dentro do intervalo correspondente ao 1º DP na vizinhança do valor médio ficarão as competências “**Desejáveis**” com médias entre 2,98 e 3,70.

As competências que apresentam valores de K superiores a 0,263 evidenciam ter-se verificado uma grande dispersão de dados (ou seja que não existe consenso relativamente a elas). Relativamente às competências essenciais, a dispersão de dados contata-se no que se refere à “Autoconfiança” e ao “Senso comum”.

**Tabela nº 3 – Competências Essenciais**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Competências Essenciais</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Autonomia, iniciativa e eficácia	4,00	n.a.
Autoconfiança	3,88	<b>4,898</b>
Senso comum	3,81	<b>1,285</b>
Carácter	3,75	-0,440
Sentido das responsabilidades	3,75	-0,440

Da mesma forma, na Tabela 4 abaixo apresentam-se os resultados obtidos pelas competências que de acordo com os critérios acima propostos, deverão ser consideradas “**Desejáveis**”.

**Tabela nº 4 – Competências Desejáveis**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Competências Desejáveis</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Conduta	3,69	-1,391
Espírito de cooperação	3,63	-1,934
Aparência e atitude	3,56	-2,219
Autodomínio	3,56	-2,219
Determinação	3,56	-2,219
Capacidade de adaptação	3,50	-2,308
Dedicação ao serviço	3,50	-2,308
Sentido de disciplina	3,44	-0,284
Comportamento Social	3,38	-1,934



Na Tabela 5 abaixo apresentam-se as competências consideradas “**Complementares**”, que obtiveram valores médios entre 2,98 e 3,34.

**Tabela nº 5 – Competências complementares**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Competências Complementares</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Coerência	3,25	-0,066
Facilidade de expressão	3,25	-0,066
Conhecimentos profissionais	3,25	-0,592
Capacidade de organização	3,25	-0,440
Sociabilidade	3,19	-0,373
Sentido de antecipação	3,13	-0,821
Compreensão estratégica	3,06	5,799

Na Tabela 6 abaixo apresentam-se as competências que obtiveram valores médios inferiores a 2,98 (abaixo do intervalo correspondente ao 1º DP), donde se conclui que **não são valorizadas pelos “avaliadores”**. É de realçar que neste grupo de competências surgem competências com valores de K superiores a 0,263, nomeadamente a “**Cultura geral**”, a “**Coragem moral**” e o “**Networking**”, o que significa que se verificou uma grande dispersão de opiniões da parte dos “avaliadores”

**Tabela nº 6 – Competências pouco valorizadas**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Competências Essenciais</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Cultura geral	2,94	<b>3,616</b>
Orientação para resultados	2,94	-1,194
Resiliência	2,94	-0,489
Coragem moral	2,88	<b>0,754</b>
Liderança	2,88	0,055
Trabalho intelectual	2,75	-0,066
"Networking"	2,75	<b>0,598</b>



## QUESTIONÁRIO - PARTE V

### OBJETIVOS, PRIORIDADES E INFORMAÇÃO ASCENDENTE

12. Enumere sff os 5 (cinco) principais objetivos que lhe foram definidos para o corrente ano. (Caso as respetivas classificações de segurança o permitam; caso negativo inscreva a seguir ao n.º correspondente à prioridade “Informação classificada”. NOTA: Uma vez que os Questionários quando preenchidos passam a ser classificados como CONFIDENCIAIS, solicita-se que este tipo de resposta seja evitada, tanto quanto possível.)

**A generalidade dos inquiridos respondeu que não lhe forem atribuídos objetivos.** Em cerca de 6% dos casos um dos principais objetivos atribuídos é a recolha de informações e em percentagem equivalente o cumprimento do orçamento.

13. Enumere sff, por ordem decrescente de importância, as suas 5 (cinco) prioridades de ação neste momento. (Caso as respetivas classificações de segurança o permitam; caso negativo inscreva a seguir ao n.º correspondente à prioridade “Informação classificada”. NOTA: Uma vez que os Questionários quando preenchidos passam a ser classificados como CONFIDENCIAIS, solicita-se que este tipo de resposta seja evitada, tanto quanto possível.)

**35% dos inquiridos respondeu não ter prioridades definidas.**

**Para** cerca de 12% a prioridade é a ação no âmbito da CTM.

14. Efetua pontos de situação formais por escrito periódicos às entidades de quem depende?

- CEMGFA	100%
- DGPDN	44%
- Embaixador	38%

15. Caso afirmativo, qual a periodicidade com que os realiza?

As respostas variam com o destinatário dos pontos de situação.

16. Efetua pontos de situação formais verbais periódicos às entidades de quem depende?

- CEMGFA	100 %
- DGPDN	0.38%
- Embaixador	0.75%

17. Caso afirmativo, qual a periodicidade com que os realiza?

Em 37,5% dos casos a periodicidade é semanal tendo as restantes respostas apontado genericamente para “sempre que necessário”



**18. Os pontos de situação acima referidos encontram-se padronizados, no que se refere aos tópicos a preencher?**

Em 81% dos casos os pontos de situação não se encontram padronizados.

**19. Quando foi nomeado para o exercício do cargo de Adido de Defesa recebeu um documento formal (escrito) com a definição das suas atribuições (“Carta de Missão”, “Job Description”, etc)?**

69% dos inquiridos responderam que não.

**20. Que Objetivos devem ser definidos para a rede de Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das Políticas de Defesa e Diplomáticas do Estado?**

**Síntese dos resultados:**

- a. Recebidas 16 respostas de um universo de 27 elementos, o que corresponde a uma taxa de respostas de 59,3%.
- b. Não resultaram contributos relevantes para a definição dos objetivos a implementar na rede de AD, por serem, em regra, descritos na perspetiva das suas funções e atribuições.
- c. Apenas 2 (12.5%) mencionam o objetivo de “**Funcionar em rede**”;
- d. Apenas 6 (37,5%) se referem a ações no âmbito da “**Economia de Defesa**”;

**NOTA:** Os resultados referidos nas alíneas c. e d. refletem que este universo não está sensibilizado para estas duas dimensões.

**Respostas recebidas:**

**a. Respondente 1:**

- (1) Informações a obter e rede de influência a desenvolver.

**b. Respondente 2:**

- (1) A rede de Adidos deve ser revista de forma a concentrar vários Adidos num único Gabinete localizado num país importante (um Gabinete em cada continente = 5 Gabinetes) e trabalhar de forma coordenada, potenciando as valências de todos os Adidos no trabalho conjunto, a partir desse Gabinete cobrindo os países mais importantes desse continente.



- (2) Exemplo: América do Sul - Brasil - Gabinete com 4 Adidos - 1 de Defesa (Oficial-General) e 1 do Exército, 1 da Força Aérea e 1 da Marinha (COR/CMG). Estando todos acreditados no Brasil, cada um deles cobre 2 ou 3 países a partir de Brasília como Adido não-residente nesses países.

c. **Respondente 3:**

- (1) Embora haja objectivos genéricos comuns a todos os adidos, os objectivos a definir **dependem do país** onde se está acreditado. Para o caso de países onde existe CTM, podemos, por exemplo, definir os seguintes:
1. Contribuir para o incremento das acções de CTM;
  2. Promover a **Indústria de Defesa Nacional**;
  3. Contribuir para a actualização do Plano e Evacuação da Embaixada;
  4. Promover o País, a Defesa Nacional e as Forças Armadas.

d. **Respondente 4:**

- (1) Incremento do relacionamento estratégico militar, a traduzir na realização de determinadas atividades (exercícios, operações, formação e treino); objetivos de sensibilização junto do país de acreditação relativamente às potencialidades das nossas **indústrias de defesa**; definição dos “limites de cooperação”; entre o Adido e o Embaixador;

e. **Respondente 5:**

- (1) Nada a referir.

f. **Respondente 6:**

- (1) Promoção das relações bilaterais
- (2) Aquisição de informação;
- (3) Identificação de oportunidades (Economia de Defesa p/ex);
- (4) Definição de orientações específicas de acordo com o País de acreditação.

g. **Respondente 7:**

- (1) Devem ser definidos consoante os conceitos estratégicos de defesa nacional e política externa ou diplomáticos em vigor.



h. **Respondente 8:**

- (1) Assegurar diplomacia económica da defesa

i. **Respondente 9:**

- (1) Nada a referir.

j. **Respondente 10:**

- (1) Nada a referir.

k. **Respondente 11:**

- (1) Devem ser definidos dois tipos de objectivos:  
(2) Objectivos gerais, comuns a todos os Adidos;  
(3) Objectivos especiais, tendo em conta a situação geográfica, geo-política, geo-estratégica, sócio-económica, política externa, política interna, alianças, movimentos separatistas ou independentistas, e outras especificidades da área e país onde o Adido preste serviço.

l. **Respondente 12:**

- (1) Carta de Missão, objectiva, precisa e concisa, abrangendo as três áreas fundamentais do Adido, Representação, Ligação e Informação.  
(2) Depende de País para País e dos interesses do Estado.

m. **Respondente 13:**

- (1) Representar o país, as Forças Armadas e o CEMGFA;  
(2) Funcionar em rede;  
(3) Estabelecer relações de confiança entre os pontos de contacto.

n. **Respondente 14:**

- (1) Representar o país e as Forças Armadas;  
(2) Representar o CEMGFA.

o. **Respondente 15:**

- (1) Representar o país e as Forças Armadas e CEMGFA;  
(2) Estabelecer relações de confiança entre os pontos de contacto;  
(3) Divulgar equipamentos militares nacionais ;





(4) Aconselhar autoridades nacionais locais.

p. **Respondente 16:**

- (1) **Funcionar em rede;**
- (2) Estabelecer relações de qualidade;
- (3) **Divulgar produtos militares nacionais.**



## **Apêndice 9 - Resultados do tratamento dos dados obtidos através das respostas ao Questionário 2 aplicado aos Auditores do atual CPOG e do CDN 2012/2013**

### **QUESTIONÁRIO - PARTE I**

1. Visando contribuir para uma eventual decisão quanto à sua inclusão (ou não) no programa de preparação dos Adidos de Defesa, classifique sff numa escala de 1 a 4 (sendo: 1 = Dispensável; 2 = Conveniente; 3 = Necessário; 4 = Indispensável) os conteúdos programáticos que se seguem, tendo em consideração a sua relevância para o cumprimento da missão dos Adidos de Defesa:

-	Relações Internacionais:	3.43
-	Geopolítica e Geoestratégia:	3.21
-	Diplomacia:	3.36
-	<b>Diplomacia de Defesa:</b>	<b>3.75</b>
-	Diplomacia Económica:	2.54
-	Economia de Defesa:	3.11
-	<b>Política de Defesa Nacional:</b>	<b>3.61</b>
-	Política Externa Nacional:	3.32
-	Política Diplomática do Estado:	3.21
-	Segurança Nacional;:	3.43
-	Informações Estratégicas de Defesa:	3.36
-	Estrutura das Forças Armadas:	3.36
-	Estrutura do MNE:	2.75
-	Cooperação-Técnico Militar:	3.18
-	Protocolo:	3.25
-	História, enquadramento político (alianças, problemas étnicos, inter-raciais, ameaças separatistas), religioso, militar, sócio-económica e cultural do país acreditador:	3.43
-	Informática:	2.43
-	Criptografia:	2.57

**Seguem-se as tabelas de onde se retiraram os dados acima apresentados:**

A média das avaliações atribuídas aos conteúdos foi de 3,18 e o desvio-padrão (DP) médio obtido foi de 0,37, donde se retira que, acima do 1º DP ficarão apenas os conteúdos avaliados com uma média superior a 3,55 e que dentro do intervalo correspondente ao 1º



DP na vizinhança do valor médio, ficarão os conteúdos (“**Desejáveis**”) com médias entre 2,81 e 3,55.

**Tabela nº 1** – Conteúdos Essenciais do Programa de Preparação

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Conteúdos Essenciais</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Diplomacia de defesa	3,75	-0,554
Política de defesa nacional	3,61	-1,928

Na Tabela 2 abaixo apresentam-se os conteúdos considerados desejáveis, que obtiveram valores médios entre 2,81 e 3,55.

**Tabela nº 2** – Conteúdos Desejáveis do Programa de Preparação

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Conteúdos Desejáveis</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Relações internacionais	3,43	-0,420
Segurança nacional	3,43	-0,775
História, enquadramento pol., rel., ml., s-eco. e cultural	3,43	-0,438
Diplomacia	3,36	-0,554
Informações estratégicas de defesa	3,36	-0,752
Estrutura das forças armadas	3,36	0,043
Política externa nacional	3,32	-0,619
Protocolo	3,25	-0,126
Geopolítica e geoestratégia	3,21	-0,749
Política diplomática do estado	3,21	-0,431
Cooperação técnico militar	3,18	-0,224
Economia de defesa	3,11	-0,270



---

**QUESTIONÁRIO - PARTE II**  
**COMPETÊNCIAS E CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS MAIS RELEVANTES**  
**PARA O EXERCÍCIO DO CARGO**

2. Em função da relevância que lhes atribui para o exercício do cargo de Adido de Defesa, classifique sff numa escala de 1 a 4 (assumindo que: 1 = Dispensável; 2 = Conveniente; 3 = Necessário; 4 = Indispensável) cada uma das competências que se seguem:

- Aparência e atitude	3.39
- Autoconfiança:	3.39
- Autodomínio:	3.50
- Autonomia, iniciativa e eficácia:	3.39
- Capacidade de adaptação:	3.46
- <b>Caráter:</b>	<b>3.71</b>
- Capacidade de organização:	3.29
- Coerência:	3.36
- <b>Conduta:</b>	<b>3.64</b>
- Conhecimentos profissionais:	3.50
- Coragem moral:	3.36
- Compreensão estratégica:	3.25
- Comportamento social:	3.46
- Cultura geral:	3.11
- <b>Dedicação ao Serviço:</b>	<b>3.79</b>
- Determinação:	3.36
- Espírito de cooperação:	3.43
- Facilidade de expressão:	3.39
- Liderança:	3.04
- “Networking”:	3.00
- Orientação para resultados:	3.25
- Resiliência:	3.07
- Senso comum:	3.50
- Sentido de antecipação:	3.04
- Sentido da disciplina:	3.50
- <b>Sentido das responsabilidades:</b>	<b>3.75</b>
- Sociabilidade:	3.50
- Trabalho intelectual:	3.04



**Seguem-se as tabelas de onde se retiraram os dados acima apresentados:**

A média das avaliações atribuídas às competências foi de 3,37 e o desvio-padrão (DP) médio obtido foi de 0,22, donde se retira que, acima do 1º DP ficarão apenas as competências avaliadas com uma média superior a 3,59 e que dentro do intervalo correspondente ao 1º DP na vizinhança do valor médio ficarão as competências com médias entre 3,15 e 3,59.

Assim, na Tabela 3 que se segue, apresentam-se os resultados obtidos pelas competências que pelos critérios acima propostos deverão ser consideradas “Essenciais” (ou “Indispensáveis”):

**Tabela nº 3 – Competências Essenciais**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Competências Essenciais</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Dedicação ao serviço	3,79	0,176
Sentido das responsabilidades	3,75	-0,554
Caráter	3,71	-1,076
Conduta	3,64	-1,732

Da mesma forma, na Tabela 4 abaixo apresentam-se os resultados obtidos pelas competências que de acordo com os critérios acima propostos, deverão ser consideradas “Desejáveis” (ou “Necessárias”).

**Tabela nº 4 – Competências Desejáveis**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Competências Desejáveis</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Senso comum	3,50	-2,160
Sociabilidade	3,50	-2,160
Autodomínio	3,50	-0,554
Conhecimentos profissionais	3,50	-0,554
Sentido de disciplina	3,50	-0,089
Comportamento social	3,46	-2,135
Capacidade de adaptação	3,46	-0,697
Espírito de cooperação	3,43	-0,438
Autonomia, iniciativa e eficácia	3,39	-0,789
Facilidade de expressão	3,39	-0,789
Aparência e atitude	3,39	-0,789
Autoconfiança	3,39	-0,524



Na Tabela 5 abaixo apresentam-se as competências consideradas “Complementares”, que obtiveram valores médios entre 3,15 e 3,37.

**Tabela nº 5 – Competências Complementares**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Competências Complementares</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Determinação	3,36	-0,738
Coerência	3,36	-0,554
Coragem	3,36	-0,615
Capacidade de organização	3,29	-0,420
Compreensão estratégica	3,25	-0,291
Orientação para resultados	3,25	-0,810

Na Tabela 6 abaixo apresentam-se as competências que obtiveram valores médios inferiores a 3,16 (abaixo do intervalo correspondente ao 1º DP), de onde se conclui que não são valorizadas pelos “avaliadores”. Por outro lado, as competências como a “Cultura geral”, “Trabalho intelectual” e “Networking” evidenciam ter-se verificado uma grande dispersão de dados (ou seja, os valores de K são superiores a 0,263).

A competência “Networking” evidencia a particularidade de ter sido a pior avaliada e a que evidencia maior dispersão de opiniões.

**Tabela nº 6 – Competências pouco valorizadas**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Competências Essenciais</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Cultura geral	3,11	<b>1,313</b>
Resiliência	3,07	0,014
Liderança	3,04	-1,110
Sentido de antecipação	3,04	-1,110
Trabalho intelectual	3,04	<b>1,441</b>
“Networking”	3,00	<b>2,257</b>

No nosso entendimento, o facto de nesta Tabela surgirem as competências “Networking”, “Sentido de antecipação”, “Cultura geral” e “Resiliência” são um bom indicador de que há muito trabalho a fazer para, culturalmente, mudarmos de paradigma, no sentido de potenciar a rede de AD em benefício dos interesses nacionais.

Terminamos esta Secção com a opinião do AD do Brasil, em Lisboa, que refere que “o conjunto de competências dos AD varia de país para país de acordo com as suas funções



no âmbito da defesa e da segurança, mas também dos recursos humanos disponíveis. A Embaixada de um dado país pode ter vários Adidos, assumindo o mais antigo as funções de AD ou ter apenas um AD responsável por todas as questões militares e aí as suas competências terão necessariamente que ser diferentes e adaptadas à situação. (Pedrozo, 2014)

### **QUESTIONÁRIO - PARTE III**

#### **OBJETIVOS PARA A REDE DE ADIDOS DE DEFESA**

#### **3. Que Objetivos devem ser definidos para a rede de Adidos de Defesa no âmbito da prossecução das Políticas de Defesa e Diplomáticas do Estado?**

##### **Síntese dos resultados:**

- e. Recebidas 28 respostas de um universo de 45 elementos, o que corresponde a uma taxa de respostas de 62.2% .
- f. Não resultaram contributos relevantes para a definição dos objetivos a implementar na rede de AD, em virtude de as propostas apresentadas serem, em regra, genéricas e descritos na perspetiva de funções e atribuições.
- g. Apenas 9 (32.1%) mencionam o objetivo de “**Funcionar em rede**”;
- h. Apenas 8 (28.5%) se referem a ações no âmbito da “**Economia de Defesa**”;

**NOTA:** Os resultados referidos nas alíneas c. e d. refletem que este universo não está sensibilizado para estas duas dimensões.

##### **Respostas recebidas (não tratadas):**

##### **q. Respondente 1:**

- (1) Participar e assegurar a Política Externa do Estado;
- (1) Participar na CTM;
- (2) Promoção da **Capacidade de defesa**;
- (3) Promoção das Capacidades da **Indústria de Defesa Nacional**;
- (4) Efectuar Estudos e levantamentos das Capacidades de Defesa do País
- (5) Acreditar para comparação das capacidades Nacionais e dela retirar ilações passíveis de serem adoptadas ou adaptadas.

##### **r. Respondente 2:**

- (1) Uma permanente ligação e alinhamento com os objetivos nacionais e as políticas e objetivos definidos para a política externa e a área da Segurança e Defesa em particular.



s. **Respondente 3:**

(1) Mensuráveis:

- Nr de atividades diversificadas de relações publicas interpessoais, em ambiente controlado, com países-org. de conveniência, por cada seis meses;
- Nr de atividades abertas, por relações ou **redes de contacto** e Nr de visitas a organismos-empresas ou instituições associadas aos objetivos cada 6 meses;
- Nr de atos administrativos e outros de recolha de informação diversa a cada 6 meses. Nr de atividades de Acompanhamento situações requeridas.

t. **Respondente 4:**

- (1) Além dos objetivos decorrentes das atribuições gerais dos AD, considera-se também como desejável o exercício de magistratura de influência para as questões de Defesa Nacional, junto das comunidades portuguesas emigradas.

u. **Respondente 5:**

- (1) Representação condigna do País;
- (2) Dar a conhecer o País;
- (3) Dar a conhecer as Forças Armadas;
- (4) Dar a conhecer **projectos nacionais ligados à Defesa Nacional**;
- (5) Apoiar as Forças Armadas naquilo que for solicitado

v. **Respondente 6:**

- (1) **Ligação em rede** entre eles,
- (2) Objetivos bem esclarecidos antes da partida
- (3) Saber o seu nível de ambição em três ou quatro pontos para sua orientação.
- (4) Ter a possibilidade de contactar o EMGFA permanentemente.

w. **Respondente 7:**

- (1) Ligação em **rede entre Adidos**.
- (2) Possuir três ou quatro pontos de atuação para a sua estadia.
- (3) Ligação à comunidade local e à **comunidade de Adidos** dos outros países.





x. **Respondente 8:**

- (1) Representar Portugal, no âmbito das suas competências, de forma integral, profissional, patriótica e responsável, no domínio pleno das qualificações inerentes ao cargo.

y. **Respondente 9:**

- (1) Os que correspondem aos interesses nacionais, em estreita relação com as políticas de defesa nacional, com a política de relações exteriores e com a cooperação técnico militar.

z. **Respondente 10:**

- (1) Aqueles que estejam na visão e objetivos do CEMGFA.

aa. **Respondente 11:**

- (1) Julgo que **devem ter um papel mais preponderante, sendo para isso necessário receberem uma formação mais específica em determinadas matérias para poderem exercer a função.**

bb. **Respondente 12:**

- (1) Defender os interesses da Defesa Nacional junto dos países.
- (2) Manter a estrutura superior das FFAA informadas sobre o ambiente político-estratégico, no que respeita à Defesa Nacional e FFAA.
- (3) Garantir o assessoramento técnico ao chefe de missão  
Incrementar o relacionamento bilateral na área da Defesa.

cc. **Respondente 13:**

- (1) Um dos objectivos terá de ser, **quando não haja adido de segurança, assegurar a cooperação técnico-policial,** para a defesa.

dd. **Respondente 14:**

- (1) **Devem ter um papel mais abrangente, mas para isso precisam de receber formação adequada às matérias onde poderão passar a intervir.**

ee. **Respondente 15:**

- (1) Integridade
- (2) Defesa da causa



**ff. Respondente 16:**

- (1) Apoio à acção Diplomática nacional;
- (2) Apoio à Decisão no âmbito da Defesa Nacional (Embaixador, Defesa Nacional e estrutura das FFAA portuguesas)
- (3) Recolha Informações;
- (4) Ligação com autoridades locais em assuntos de Defesa e FFAA
- (5) Acompanhamento das missões militares e de Defesa Nacional
- (6) Representação FFAA nacionais;
- (7) Acompanhamento da situação política estratégica e militar no país(es);
- (8) Defesa dos interesses nacionais em termos de defesa e FFAA;
- (9) **Ligação** e networking **com outros países**;
- (10) Tratamento da **Diplomacia Militar e Económica militar**;
- (11) Afirmação junto de entidades militares aliadas;
- (12) Execução da política externa de Defesa e Militar (algo que tem de ser definido);
- (13) Bons Ofícios;
- (14) Acção diplomática ao seu nível;
- (15) Resposta a quesitos concretos;
- (16) Alerta para assuntos de Defesa e FFAA que se estejam a jogar nas Alianças e Organizações militares de que fazemos parte;
- (17) Atitude proativa militar permanente.

**gg. Respondente 17:**

- (1) Essencialmente abrangendo 3 áreas:
  - a das informações estratégicas;
  - a das relações **económicas de Defesa**;
  - a das **relações económicas**.

**hh. Respondente 18:**

- (1) Objectivos alinhados com as orientações de cariz genéticas, estrutural ou operacional que EMGFA ou ramos considerem prioritárias.



**ii. Respondente 19:**

- (1) Cooperação, Interligação e Afirmção

**jj. Respondente 20:**

- (1) Harmonização de procedimentos e metodologias de trabalho;
- (2) Selecção e Recrutamento padronizado;
- (3) **Trabalho em Rede;**
- (4) **Debriefings conjuntos;**
- (5) Troca permanente de experiências e resultados.

**kk. Respondente 21:**

- (1) Dar a conhecer Portugal.

**ll. Respondente 22:**

- (1) Promover a visibilidade nacional;
- (2) Promover **contactos com empresas na área da defesa;**  
Promover a recolha de informação específica (de acordo com o país e ...);
- (3) Promover as empresas e **produtos de defesa nacionais**  
visitas a organismos/unidades.

**mm. Respondente 23:**

- (1) Apoiar o chefe da missão diplomática nas matérias relativas à Defesa Nacional e às Forças Armadas;
- (2) Proporcionar um bom relacionamento bilateral na área da defesa.

**nn. Respondente 24:**

- (1) Recolher informações úteis para a **decisão política em matéria de defesa.**  
Manter os chefes militares informados sobre inovação tecnológica e avanços estratégicos.
- (2) Reforçar a **partilha de informação com países amigos e aliados.**  
Providenciar assessoria de segurança internacional e defesa às chefias das representações diplomáticas.

**oo. Respondente 25:**

- (1) **Ligação entre os vários Adidos Militares**



- (2) Informação ascendente (para o MDN) com periodicidade.
- (3) Sociabilidade e Comportamento Social aliado a um Conhecimento da História do(s) país (países) o qual parece-me ser indispensável para um bom exercício da função;
- (4) Curso/estágio de formação para a função.

pp. **Respondente 26:**

- (1) **Maior aproveitamento da rede e dos Adidos.**
- (2) Maior interligação com outras instituições públicas.
- (3) **Os Adidos também poderiam representar outras entidades na área da segurança, ao abrigo de um protocolo a estabelecer entre o MDN e outros Ministérios.**
- (4) Reformular o processo de selecção dos Adidos com maior enfoque no perfil pessoal e profissional, e na competência demonstrada ao longo do desempenho das funções.
- (5) Escolha preferencial de indivíduos com **sensibilidade e bom senso**, essenciais para este tipo de cargos.
- (6) Reforçar componente do ADIDO no que toca à recolha de informação relevante para o interesse nacional.
- (7) **Maior articulação dos Adidos com as estruturas do EMGFA,** especialmente com o CISMIL.
- (8) A criação de um **modelo de cooperação que vise um maior contacto com os Serviços de Informações (SIED/SIS), que compõem o SIRP, seria extremamente relevante para o país.**

qq. **Respondente 27:**

- (1) Entre outros, o reporte rigoroso e regular a todas as entidades que articulam com o Adido de Defesa; **diplomacia económica de Defesa**, no sentido da identificação de oportunidades, ganhos e mais valia para o país (Portugal).

rr. **Respondente 28:**

- (1) Desenvolver **trabalho em Rede**; realizar briefings mensais através de vídeo conferência para partilha de experiências e de preocupações dos AD e da definição de prioridades do CEMGFA;
- (2) Contribuir para a prossecução das Políticas de Defesa e Externa do Estado, representando o CEMGFA e o País, junto do país acreditador;
- (3) Contribuir para as relações bilaterais na área da Defesa;
- (4) **Recolher informações relevantes para os interesses nacionais (colaborando com o SIED** através do CISMIL, tendo como



- prioridade a identificação de ameaças e de oportunidades para os interesses nacionais);
- (5) Apoiar as Forças Nacionais Destacadas ou elementos das FFAA que se encontrem na sua área de influência Assessorar o Chefe de Missão em matérias de âmbito militar;
  - (6) Apoiar a CTM (nos casos aplicáveis);
  - (7) Promover as **Capacidades da Indústria de Defesa Nacional**, tentando potenciar oportunidades de negócio;
  - (8) Contribuir para o cumprimento das atribuições da DGPDN, no âmbito das relações bilaterais e da Cooperação internacional;
  - (9) Elaborar estudos sobre as Capacidades de Defesa do País Acreditador;
  - (10) Estabelecer **ligações em rede** com os representantes militares de outros países, visando contribuir para a afirmação da imagem das FFAA portuguesas e do país junto dessas entidades .militares aliadas.



## Apêndice 10 - Integração dos dados dos Questionários 1 e 2 visando constituir uma amostra estatisticamente representativa

Assumindo que a sensibilidade dos dois grupos relativamente a esta matéria é semelhante, decidimos integrar os resultados das competências consideradas pelos atuais e ex-AD com as competências consideradas pelos Auditores CPOG e CDN, constituindo uma amostra de 44 elementos que representam 31,68% do universo composto pelos dois grupos, que é estatisticamente significativa.

A média das avaliações atribuídas foi de 3,36 e o desvio-padrão (DP) médio obtido foi de 0,25, de onde se conclui que, acima do 1º DP (“**Competências Essenciais**”) ficarão apenas os conteúdos avaliados com uma média superior a 3,61 e que dentro do intervalo correspondente ao 1º DP na vizinhança do valor médio, ficarão as competências (“**Desejáveis**”) com médias entre 3,11 e 3,61.

Assim, na Tabela 1 abaixo apresentam-se as “**Competências Essenciais**” integradas.

**Tabela nº 1 – Competências Essenciais Integradas**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Competências Essenciais</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Sentido das responsabilidades	3,75	-0,599
Carácter	3,73	-0,927
Dedicação ao serviço	3,68	-1,413
Conduta	3,66	-1,591
Autoconfiança	3,61	-0,172
Autonomia, iniciativa e eficácia	3,61	-0,172
Senso comum	3,61	-1,853

Na Tabela 2 abaixo apresentam-se as competências consideráveis “**Desejáveis**” integrando respostas de atuais e ex-AD, e dos Auditores dos CPOG e CDN, que obtiveram valores médios entre 3,36 e 3,61.



**Tabela n.º 2 – Competências Desejáveis**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Competências Desejáveis</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Autodomínio	3,52	-0,861
Espírito de cooperação	3,50	-0,420
Capacidade de adaptação	3,48	-1,021
Sentido de disciplina	3,48	-0,243
Aparência e atitude	3,45	-1,063
Determinação	3,43	-1,081
Comportamento Social	3,43	-2,012
Conhecimentos profissionais	3,41	-0,551
Sociabilidade	3,39	-0,706
Facilidade de expressão	3,34	-0,654
Coerência	3,32	-0,566
Capacidade de organização	3,27	-0,460
Compreensão estratégica	3,18	<b>2,553</b>
Coragem Moral	3,18	0,189
Orientação para resultados	3,14	-1,072

Na Tabela 3 abaixo apresentam-se as competências integradas que obtiveram valores médios inferiores a 3,11 (abaixo do intervalo correspondente ao 1º DP), de onde se conclui que não são valorizadas pelos “avaliadores”.

É de destacar, competências como a “Cultura geral” e o “Networking” que, conforme verificado na análise das respostas dos atuais e ex-AD, assim como dos Auditores CPOG e CDN, verifica-se uma grande dispersão de dados (os valores de K são superiores a 0,263).

**Tabela n.º 3 – Competências pouco valorizadas**

Fonte: (Autor, 2014)

<b>Competências pouco valorizadas</b>	<b>Média</b>	<b>K</b>
Sentido de antecipação	3,07	-1,050
Cultura geral	3,05	<b>1,693</b>
Resiliência	3,02	-0,312
Liderança	2,98	-0,865
Trabalho intelectual	2,93	<b>0,566</b>
"Networking"	2,91	<b>1,137</b>